

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Lone Førde Winther

Hvordan skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen?

Dato: 18.05.2022

Totalt antall sider: 90

Forord

Masteroppgaven er et resultat av studiet master i samfunnsvitenskap ved Nord universitet med fordypning i Human Resource Management.

Jeg har en bachelor i markedsføring og er derfor naturlig opptatt av merkevarebygging og hva det er som er så magnetisk med enkelte bedrifter. Noen arbeidsgivere bader i søknader fra toppkandidater, mens andre sliter med å få tak i gode folk.

Etter å ha vært arbeidstaker i mange år, har jeg kjent på effekten av god kultur til forskjell fra dårlig kultur. Jeg har trivdes, vært motivert og gjort en svært god jobb på en arbeidsplass, og mistrivdes så mye at jeg gruet meg til å gå på jobb i andre arbeidsforhold. Jeg har reflektert mye over forskjellene i bedriftenes kultur og ledelse, og har bitt meg merke i hva det er som gjør en bedrift så mye mer attraktiv enn en annen. Dette er mye av årsaken til at jeg valgte å ta en master i Human Resource Management.

Employer branding ble et tema som fanget min interesse. Dette omfatter så mye mer enn merkevaren. Å skape en attraktiv arbeidsplass er forankret i det interne, så vel som det eksterne. Jeg var nysgjerrig på hvilke fokusområder en bedrift bør jobbe med for å fremstå som attraktiv. Siden det er store forskjeller fra person til person, og bransje til bransje, valgte jeg å fokusere på bransjen jeg på dette tidspunktet jobbet i, bygg og anleggsbransjen.

Jeg har lært mye om omdømme, identitet og hva som skaper en attraktiv arbeidsgiver utad. Jeg har også lært at det interne omdømmet kanskje er viktigst, og hvordan man skaper en attraktiv arbeidsplass internt. Jeg har latt meg overraske over hva som er viktig, og mindre viktig. Og jeg har lært masse om mine informanter, som jeg kan bruke for å utvikle og forbedre vår arbeidsplass.

Jeg vil først og fremst takke mine informanter og kollegaer for at de stilte opp i gruppeintervju. De ga masse nyttig informasjon og delte villig av sine positive og negative erfaringer fra bedriften.

Jeg vil også takke min veileder, som har hjulpet meg å fokusere og finne en retning som var overkommelig, men som likevel fikk med seg alt jeg ønsket å forske på og lære mer om.

Jeg vil takke masterteamet jeg har vært så heldig å være en del av de siste årene. Takk for gode tips, samtaler og veiledning. Gleder meg til å feire sammen med dere.

Til slutt vil jeg takke min mann, som har støttet og oppmuntret meg hele veien. Du hadde tro på at jeg kom i mål, på tross av mange utfordringer langs veien.

Sammendrag

Sammendrag Tema og område:

Denne masteroppgaven har som mål å belyse det interne og eksterne omdømmet og hva som bidrar til at organisasjoner i bygg og anleggsbransjen er attraktive som arbeidsplasser.

Formålet med oppgaven var å se nærmere på hva som skaper en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen. For å få svar på dette spørsmålet valgte jeg å intervju nyutdannede lærlinger og ingeniører om hva de vektlegger når de skal velge en arbeidsplass.

Forskningsspørsmålet for denne undersøkelsen er: «Hvordan skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen?».

Forskningsmetode:

Her bruker jeg kvalitativt forskningsintervju som metode for innhenting av datamateriale.

Intervjuene ble gjennomført som gruppeintervju. Utvalget består av 11 personer, alle er menn i aldersgruppen 22 til 34 år. Informantene er lærlinger i enten betong eller tømmer faget og nyutdannede ingeniører som er ansatt i bedriften siste året. Alle informantene jobber i samme bedrift som meg.

Kilder:

Det teoretiske grunnlaget for denne masteroppgaven består av relevant omdømmeteorier, med hovedfokus på RepTrak undersøkelsen og Fombrun og van Riels «Star of Fame». Disse teoriene suppleres av relevant litteratur for å se nærmere på og forklare RepTrak og «Star of Fame». Forfattere som er benyttet i den teoretiske forankringen av masteroppgaven er blant annet Apeland (2007), Fombrun og van Riel (2004), Brønn (2019) og Egerdal (2019).

Det fokuseres også på kompetanseledelse, med utgangspunkt i Linda Lai sin bok om strategisk kompetanseledelse (2013).

Resultater:

Resultatene i denne masteroppgaven viser til hva nyutdannede lærlinger og ingeniører vektlegger når de skal velge arbeidsplass, men også hva som er viktig for at de skal ønske å jobbe i bedriften over tid. Resultatet gir en beskrivelse av hva man bør fokusere på for å skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|------------|
| Forord | i |
| Sammendrag | ii |
| Innholdsfortegnelse | iii |
| 1.0 Innledning | 1 |
| 1.1 Forskningsspørsmål og avgrensning..... | 3 |
| 1.2 Disposisjon..... | 4 |
| 2.0 Teoretisk tilnærming: Omdømme og kompetanseledelse | 5 |
| 2.1 Omdømme og identitet..... | 6 |
| 2.2, Reputation Quotient, RepTrak, og Traction..... | 10 |
| 2.2.1 Etikk..... | 13 |
| 2.2.2 Innovasjon..... | 14 |
| 2.2.3 Arbeidsmiljø..... | 14 |
| 2.2.4 Økonomi..... | 15 |
| 2.2.5 Produkter og tjenester..... | 16 |
| 2.2.6 Ledelse..... | 17 |
| 2.2.7 Samfunnsansvar..... | 18 |
| 2.3 Kompetanseledelse..... | 19 |
| 2.3.1 Opplæring..... | 21 |
| 2.3.2 Kompetansemobilisering..... | 23 |
| 2.3.3 Kompetanseutvikling..... | 24 |
| 2.3.4 Læringsmiljø..... | 25 |
| 2.3.5 Motivasjon..... | 26 |
| 3.0 Design og metode | 27 |
| 3.1 Metode..... | 28 |
| 3.2 Utarbeidelse av intervjuguide..... | 28 |
| 3.3 Utvalg og gjennomføring av intervjuer..... | 33 |
| 3.3.1 Informantene..... | 34 |
| 3.3.2 Innhenting av data..... | 34 |
| 3.4 Transkribering..... | 36 |
| 3.5 Validitet..... | 37 |
| 3.6 Etske avveininger..... | 39 |
| 3.7 Analysemetode..... | 39 |
| 4.0 Presentasjon og drøfting av empiriske funn | 40 |
| 4.1 Omdømme og identitet..... | 40 |
| 4.2 Etikk..... | 45 |
| 4.3 Innovasjon..... | 45 |
| 4.4 Arbeidsmiljø..... | 46 |
| 4.5 Økonomi..... | 48 |
| 4.6 Produkter og tjenester..... | 48 |
| 4.7 Ledelse..... | 49 |
| 4.8 Samfunnsansvar..... | 50 |
| 4.9 Opplæring..... | 51 |
| 4.10 Kompetansemobilisering..... | 53 |
| 4.11 Kompetanseutvikling..... | 54 |
| 4.12 Læringsmiljø..... | 55 |
| 4.13 Motivasjon..... | 56 |

| | |
|---|-----------|
| 5.0 Konklusjon | 57 |
| 5.1 Oppsummering av funn..... | 58 |
| 5.2 Implikasjoner av funn..... | 63 |
| Litteraturliste | 65 |
| Meldinger fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD): | 67 |
| Informasjonsskriv som ble sendt til informantene: | 69 |
| Intervju guide: | 72 |
| Kodesett fra datamaterialet: | 76 |

1.0 Innledning

Enkelte bedrifter har en lang kø med søkere som ønsker å jobbe for dem. De kan velge og vrake i toppkandidater, og sikre seg gode ansettelses. Dette gir dem enorme fordeler, da det er med på å skape et vinnerlag. Dette forankrer seg også hos de ansatte, da det skaper stolthet å være en del av dette vinnerlaget. Det er grunnlaget for en kultur, som gir et godt arbeidsmiljø. Når dette arbeidsmiljøet speiles utad, er det med på å skape et godt omdømme.

Studier dokumenterer effekten av et selskap sitt omdømme ved å se på hvor mange søkere de får i en rekrutteringsprosess. Grunnen til dette er at nyutdannede ønsker seg til bedrifter som er på listen over «beste arbeidsgivere å jobbe for», altså arbeidsgivere med det beste omdømmet. (Fombrun og Van Riel, 2004, s.11)

Det finnes mange ulike kåringer av attraktive arbeidsplasser, og i Norge har vi blant annet Randstad sin kåring av «Norges mest attraktive arbeidsplass». Det er stor prestisje i å være på denne listen, og de som er på topp jobber aktivt med sin employer branding og sin employer value proposition gjennom hele året.

Employer branding er en måte å jobbe med omdømme på. Det er en omdømmetaktikk som brukes av et økende antall selskaper for å kommunisere at man er relevant og attraktiv for fremtidige og nåværende ansatte. (Fombrun og Van Riel, 2004, s.9)

I 2001 lagde «Conference board» en rapport utformet av finansgiganten Charles Schwab. Ledere i 138 selskaper ble med i en undersøkelse om viktigheten av omdømme. Resultatet indikerte at utfordringen ikke kun var å gjøre seg synlig og aktuell for potensielle arbeidstakere og vise frem sin attraktive arbeidsplass. Det er like vanskelig å beholde dem i bedriften og sørge for at de forstår selskapets mål og ansvar. (Fombrun og Van Riel, 2004, s.9) Det er dette denne oppgaven skal handle om. Å være en attraktiv arbeidsgiver handler ikke bare om å være attraktiv utad. Det må jobbes aktivt internt for å skape trygge, gode arbeidsforhold der mennesker trives og utvikler seg. En arbeidsplass de med glede yter det lille ekstra for og som de ikke ønsker å forlate, på tross av alle jobbtilbudene de får andre plasser.

Å være førstevalget i rekruttering innebærer å bli bedre på rekruttering, men ekte employer branding går lengre enn det. Det inkluderer å motivere de ansatte ved å sette fokus på personlig vekst og implementere selskapets verdier i de ansatte. Employer branding

involverer seg i alt som har med menneskene i bedriften å gjøre for å oppnå fullt potensiale i bedriften. (Fombrun og Van Riel, 2004, s.10)

Knapphet på menneskelige ressurser skaper press på arbeidsmarkedet, og viktigheten av å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver er avgjørende for å kapre de beste arbeidstakerne. Men jobben med å beholde de viktige ressursene er vel så viktig. Kunnskap og ferdigheter kan betraktes som virksomhetens viktigste kapital. «De ansatte er bedriftens viktigste ressurs» hører vi ofte fra talestoler til ledere. Sjelden har påstanden stemt så godt som nå. I Norge blir det stadig vanskeligere å skaffe kvalifisert og motivert arbeidskraft. Dette gjelder spesielt i bygg og anleggsbransjen. Derfor har norske ledere generelt blitt mer opptatt av hvordan de kan bygge et omdømme som virker tiltrekkende på flinke folk. (Apeland, 2017, s.19)

Virksomheter med et godt omdømme har ofte mer motiverte medarbeidere som yter mer og aksepterer å jobbe for lavere lønn enn de kan få hos konkurrentene. Gleden og stoltheten over å jobbe i det rette miljøet betyr for mange mer enn arbeidstid og belønninger. Et godt omdømme som arbeidssted påvirker det overordnede omdømmet. (Apeland, 2017, s.20)

De viktigste målene innenfor Employer branding er derfor å være førstevalget i arbeidsmarkedet, sørge for å få inn de beste kandidatene i rekruttering, hjelpe de ansatte å adoptere selskapets verdier og deretter beholde dem i bedriften. (Fombrun og Van Riel, 2004, s.10)

Det moderne skiftet i arbeidslivet har gitt HR en mer sentral plass i strategien. Fokus på utvikling av de ansattes kompetanse og motivasjon er viktigere nå enn før. Arbeidstakers lojalitet til bedriften kan ikke tas for gitt og terskelen for å bytte jobb er mye lavere i dag enn tidligere. Spørsmålet er hvordan man kan skape en arbeidsplass de ansatte ønsker å investere sin tid og arbeidskraft i hver dag og over tid.

Jeg vil fordype meg i hvordan en organisasjon tiltrekker seg de beste ressursene ved hjelp av omdømme.

Deretter vil jeg se nærmere på hvordan man på best mulig måte legger til rette for å lære opp, utvikle og skape motivasjon som resulterer i at vi holder på de beste ressursene.

Oppgaven vil være basert på funn gjort gjennom intervjuer med ansatte i bygg og anleggsbransjen. Bransjen har utfordringer med knapphet på kompetente fagfolk og stiller store krav til oppfølging og utvikling av de ansatte. Alle intervjuobjektene jobber i samme bedrift. Jeg vil undersøke om bedriften anses som en attraktiv arbeidsplass av de ansatte, både

før og etter de startet i bedriften. Jeg vil også undersøke om de føler at bedriften ivaretar dem som arbeidstakere og hvordan det jobbes med utvikling og læring. Jeg vil gjennom oppgaven komme frem til hva som er viktig for å tiltrekke seg unge arbeidstakere i bygg og anleggsbransjen, samt hvordan vi ivaretar dem på best mulig måte slik at vi beholder dem.

Jeg er ansatt som HR leder i en entreprenørbedrift som driver med bygg og anlegg i byen jeg bor. Bedriften har 80 ansatte og omsetter for 220 millioner kroner i året. Likevel har bedriften aldri hatt en HR-ressurs før jeg ble ansatt i august 2021. Dette bærer bedriften preg av, og det er mange ting som må tas tak i og settes i system. Informantene i denne oppgaven jobber i samme bedrift som meg, som ingeniører og lærlinger. Perspektivet mitt er å skape en mest mulig attraktiv arbeidsplass for dem, samtidig som vi tiltrekker oss nye talenter for å videreutvikle veksten i årene fremover.

1.1 Forskningsspørsmål og avgrensning

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan man skaper en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen. En attraktiv arbeidskraft vil ha lettere for å tiltrekke seg nye talenter i rekruttering. Det er kjent at bransjen sliter med å rekruttere av både lærlinger, fagfolk og ingeniører. Det er mye utenlands arbeidskraft og næringen preges av dette. Gode fagfolk er grunnlaget for godt arbeid og bærekraftige resultater.

I denne oppgaven vil jeg ved hjelp av RepTrak sine omdømmedrivere finne ut av hva det er som er viktigst når vi skal skape et godt omdømme. Jeg vil også finne ut hvordan vi skaper en attraktiv arbeidsplass ved hjelp av Linda Lai sin bok om strategisk kompetanseledelse. En attraktiv arbeidsplass skapes både internt og eksternt.

Forskningsspørsmålet for denne oppgaven er som følger;

Hvordan skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen?

Employer branding involveres i alt som har med menneskene i bedriften å gjøre. Målet er å kommunisere at man er en attraktiv arbeidsgiver for å blant annet tiltrekke seg gode søkere i rekruttering. Men det benyttes også for å implementere bedriftens verdier i hver enkelt ansatt og sørge for at alle får nødvendig oppfølging slik at man i tillegg til et godt eksternt omdømme, også får et godt internt omdømme. De ansatte skal ivaretas, bli satt pris på, få nødvendig oppfølging og utvikling.

For å finne svar på forskningsspørsmålet har jeg valgt å ta utgangspunkt i omdømmemålingen RepTrak, som er utviklet av Charles J. Fombrun og Cees B. M. van Riel, og er forankret i

deres «Star og Fame» kjennetegn ved organisasjoner som plasserer seg høyt på omdømmemålinger. (Fombrun og Van Riel, 2004, s.52)

RepTrak-målingen består av syv omdømmedrivere som hevdes å påvirke organisasjoners omdømme. Dette er drivere som setter søkelys på hva organisasjonen bør gjøre for å påvirke interessentene og samfunnets oppfatning av organisasjonen, som videre påvirker hvorvidt de opplever organisasjonen som attraktiv.

Nils M. Apeland beskriver RepTrak undersøkelsen i boken «Det gode selskap» som gir grunnlaget for mye av teorien som omhandler omdømme.

Jeg har også valgt å ta utgangspunkt i Linda Lai sin bok om strategisk kompetanseledelse. Å være en attraktiv arbeidsgiver handler også om å ivareta hver enkelt ansatt, og få frem potensialet som ligger der. For å trives over tid må man oppleve utvikling og mestring. Derfor blir strategisk kompetanseledelse en viktig faktor når det er snakk om å beholde kompetansen i bedriften over tid. Tanken er at et godt omdømme starter med hvordan de ansatte har det på jobb og hvordan organisasjonen legger til rette for et godt arbeidsmiljø og kultur. Alt dette starter med den strategiske kompetanseledelsen, og blir derfor et viktig grunnlag for å svare på forskningsspørsmålet.

1.2 Disposisjon

I det første innledende kapittelet presenterer jeg bakgrunnen for oppgaven, samt forskningsspørsmål og avgrensning.

Det andre kapittelet tar for seg oppgavens teoretiske forankring og relevant teori. De sentrale teoriene i denne oppgaven er RepTrak undersøkelsen og de syv omdømmedriverne som Fombrun og van Riels skriver om i «Star of fame». De syv omdømmedriverne er produkter og tjenester, etikk, innovasjon, arbeidsmiljø, økonomi, ledelse og samfunnsansvar. Teorien suppleres av Nils M. Apeland og annen relevant litteratur om emnet.

Omdømme og Identitet blir også et sentralt tema. For å skape et godt omdømme må man tiltrekke seg oppmerksomhet ved å vise fram hvem man er, og hvilke verdier bedriften står for. Identiteten skaper imaget. Og imaget forteller andre hvem vi er.

I oppgaven blir det også lagt vekt på kompetanseutvikling, læring, kompetansemobilisering og motivasjon. Dette er viktige faktorer for oppfølging og utvikling av ansatte, som har betydning for hvordan de ansatte har det, som igjen har betydning for det interne omdømmet. Linda Lai sin bok om kompetansestrategi dekker disse emnene godt. Teorien suppleres av

Kjell-Åge Gotvassli sin bok om kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner, samt annen relevant teori.

Det tredje kapitlet omhandler de metodiske valgene som er tatt i oppgaven. Dette kapitlet er en gjennomgang av hvilke analysemetoder som er valgt for analysen av datamaterialet og hvilke metoder som er tatt i bruk for å sikre at funnene i analysen er pålitelige og gyldige. Her redegjør jeg for hvordan metode som er valgt i min undersøkelse og hvorfor. Jeg vil også gå gjennom hvordan intervjuguiden ble utarbeidet, samt bakgrunnen for utvalget av informanter. Kapitlet tar også for seg hvilke valg som er gjort i forhold til innsamling av datamateriale og hvordan jeg har behandlet det. Gjennomgang av validiteten til undersøkelsen, de etiske avveiningene og hvordan personopplysninger har blitt behandlet og anonymisert er også blitt redegjort for i dette kapitlet.

I det fjerde kapitlet vil jeg presentere og drøfte mine empiriske funn. Kapitlet vil drøfte funnene på bakgrunn av de 7 omdømmedriverne jeg har valgt, samt kompetanseledelse, opplæring, læringsmiljø, kompetanseutvikling, kompetansemobilisering og motivasjon.

I oppgavens femte og siste kapittel vil jeg ta for meg de ulike funnene fra analysen og vurdere dem i forhold til oppgavens forskningsspørsmål. Til slutt vil jeg konkludere og oppsummere mine funn.

2.0 Teoretisk tilnærming: Omdømme og kompetanseledelse

I dette kapitlet vil jeg presentere den valgte teorien innenfor omdømme og kompetanseledelse.

Opgavens hovedpoeng er employer branding. I det ligger ordet «branding» som kan oversettes til merkevarebygging. Vi ønsker å bygge merkevare som arbeidsgiver. For å få til dette på best mulig måte må det skapes et eksternt og et internt omdømme.

Det eksterne omdømmet omfatter identitet, image, synlighet, markedsføring og andre grep som tas for å tiltrekke seg oppmerksomhet og vise interessenter at man er attraktiv som både bedrift og arbeidsgiver. Det er mange undersøkelser på markedet som tar tempen på hvilke arbeidsgivere som er mest attraktive å jobbe for. Det er en hard kamp om talentene, så her blir det viktig å finne ut hva ansatte vil ha og trenger for å drives og motiveres over tid.

Hvis man skal fremstå som en attraktiv bedrift å jobbe for, må man være en attraktiv arbeidsgiver. Det interne omdømme er derfor det absolutt viktigste. Dette skapes av gode ledere, kultur, arbeidsmiljø, autonomi, tillitt og muligheter for utvikling for å nevne noe. Hvis

bedriften klarer å vise at de har lyktes med dette, vil de tiltrekke seg søkere i rekruttering av nye ansatte.

Når de har tiltrukket seg gode søkere i rekruttering, vil de gjerne lykkes med sin valgte kandidat. Da er det to ting som er viktig. For det første må kandidaten implementeres i bedriftens kultur og adoptere deres verdier og holdninger, slik at de spiller best mulig på lag med organisasjonen. For det andre må kandidaten utvikle seg i et riktig tempo, mestre og kjenne på motivasjon som driver for en best mulig arbeidsinnsats. Derfor er kompetanseledelse også en viktig del av denne oppgaven.

Målet er å tiltrekke seg gode søkere, beholde dem og skape en bedriftskultur som optimaliserer hver enkelt arbeidstaker. Teorien jeg presenterer i denne oppgaven er utvalgt for å understreke viktigheten av dette. Jeg har ikke rom for å gjennomgå hvordan man løser dette i praksis. Oppgaven vil fremheve hva som er viktig å fokusere på, for å skape en attraktiv arbeidsplass.

2.1 Omdømme og identitet

«*Omdømmet er en refleksjon av din identitet*» hevder Peggy S. Brønn, førsteamanuensis ved Handelshøskolen BI og en av Norges ledende akademikere på omdømmefeltet. Et godt omdømme kan derfor kun bygges hvis virksomheten kjenner seg selv og sin identitet. En virksomhet med tydelig identitet har et bedre utgangspunkt for å bli sett og husket. En tydelig identitet beskytter mot konkurranse, skaper motivasjon blant ansatte og øker organisasjonens selvtillit. (Apeland, 2007, s.66)

Identiteten til en virksomhet springer ut fra hvordan menneskene der oppfatter seg selv, men også av hvordan omgivelsene oppfatter virksomheten. Identiteten utvikles derfor i et kontinuerlig samspill mellom vår egen og andres oppfatning. (Apeland 2007, s.66)

Barnett (2006) skriver at omdømme er en samlet vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene den forårsaker over tid. Det er et nettverk at oppfatninger eller assosiasjoner vi har til en virksomhet og hvilke verdier disse assosiasjonene har for oss. (Apeland, 2007, s.18) Denne definisjonen vektlegger altså at omdømme er en størrelse som fastsettes av noen utenfor virksomheten. Samtidig får definisjonen frem at dette dreier seg om noe som er sosialt skapt. En virksomhets omdømme vil derfor være påvirket av folks oppfatning av virksomheten. Denne oppfatningen vil være basert på den direkte erfaringen de har hatt med produkter, atferd, karakter og liknende, hva de blir fortalt av andre, samt virksomhetens tidligere atferd. Dette innebærer at

virksomhetsomdømmet er sammensatt av meningene, oppfatningene og holdningen til organisasjonens interessenter. Denne holdningen farges av eller formidles ut fra hver enkelt interessents eller interessentgruppes egne verdier. (Brønn, 2019, s.83)

Folk flest tar ikke avgjørelser ut fra virkeligheten, men fra hvordan virkeligheten blir fremstilt, uansett om den er riktig eller ikke. Vi er alle påvirket av ting rundt oss, enten det er rykter fra venner, kjendiser eller reklame. Vi reagerer på hvordan produktene blir fremstilt og vi er påvirket av vår egne personlige, følelsesmessige urasjonelle reaksjon som vi får av produktet som blir presentert for oss av bedrifter, journalister eller venner. (Fobrun, VanRiel, 2004, s.2) Et godt omdømme er som en magnet. Det tiltrekker de som har det. Det er derfor vi er villige til å bruke mye penger på produkter eller tjenester med godt omdømme. (Fobrun, VanRiel, 2004, s.4)

Omdømme har betydning, og regnes som virksomhetens viktigste immaterielle verdier. (Brønn, 2019, s.96). Det fungerer som en magnet på folk som enten ønsker å jobbe for virksomheter med godt omdømme, eller investere i bedrifter med godt omdømme. (Brønn, 2019, s.86) Det er fordi det gjør at bedriften får støtte og skiller seg ut fra sine konkurrenter. (Fombrun, VanRiel, 2004, s.5) Et godt omdømme er en ressurs som gir organisasjoner et konkurransefortrinn, siden det er vanskelig for konkurrenter å etterlikne, anskaffe, og erstatte. (Brønn, 2019, s.1) Omdømme kan også påvirke de ansatte og gi lavere kostnader for å rekruttere og beholde medarbeidere, som er et viktig poeng i denne oppgaven. (Brønn, 2019, s.105) Et godt omdømme vil gjøre det enklere å vinne kampen om midler, mennesker og markedsandeler. (Apeland, 2007, s.1)

Det å jobbe med virksomhetens omdømme handler om grunnleggende endring av virksomhetens verdier og atferd. Organisasjonen kan vanskelig manipulere eller styre omdømmet; Derimot kan den forsøke å påvirke omdømmet ved å ta tak i sine egne verdier og sin egen atferd. Det som skiller en organisasjon fra en annen, er det som gjør den unik. Organisasjonen skal være unik, den skal vite hvem den er og hvem den ikke er. En organisasjon kan beskrive seg selv ut fra ideologi, ledelsesfilosofi og kultur, «hvordan vi gjør ting» (Brønn, 2019 s.30)

En organisasjon som vil bygge et godt omdømme, må derfor starte med å se nærmere på hvem og hva den er. For klargjøringens skyld blir identitet betraktet fra tre perspektiver: visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, med hovedvekt på de to siste.

De fleste er enige at enhver drøfting av omdømme må ta utgangspunkt i identitet (Brønn, 2019, s.25)

Organisasjonsidentitet er selve fundamentet for organisasjonen som merkevare, det som posisjonerer organisasjonen overfor alle andre aktører i bransjen. Identiteten uttrykkes ofte gjennom påståtte organisasjonsverdier, sentrale ideer og meninger, og den utgjør selve kjernen i arbeidet med å bygge et solid omdømme. Barney og Stewart (2000) hevder at organisasjonsidentiteten kan bidra til å styrke organisasjonens økonomiske verdi. For at den skal kunne gjøre dette, må den påvirke beslutningene på en måte som skjerper organisasjonens evne til å utarbeide og iverksette strategier som utnytter muligheter i omgivelsene og/eller utvikler trusler i omgivelsene. (Brønn, 2019, s.39)

Identitet er viktig at flere grunner. Identitetens hovedrolle kan være å skape kjennskap til organisasjonen, skape gjenkjennelse for organisasjonen og fremkalle et allerede etablert image av organisasjonen. En sterk identitet kan bidra til å styrke de ansattes motivasjon, fordi den sveiser dem sammen i en fellesskapsfølelse som gjør at menneskene identifiserer seg med organisasjonen. Det er identiteten folk opplever i kontakt med organisasjonen, og det er ut fra identiteten at de bygger opp et inntrykk eller image. Balmer og Greyser (2003) mener at en drøfting av strategi, omdømme, image og kommunikasjon vanskelig lar seg gjennomføre uten at identitet er en del av samtalen. (Brønn, 2019, s.26)

Det finnes mange argumenter for at organisasjonsidentitet er viktig og at dette er noe ledelsen bør være våken for. For eksempel tiltrekker identiteten seg personer som føler at de har noe til felles med organisasjonen, den former medlemmenes virkelighetsoppfatninger og engasjement, den virker inn på fordelingen av ressurser og makt blant involverte aktører. (Brønn, 2019, s.30)

En meningsfull identitet formidlet i kombinasjon med konsekvent bruk av symboler, kan skape tillitt blant kunder, som legger grunnlaget for en langvarig relasjon, og det kan skape tillitt i finansverdenen, deriblant kredittinstitusjoner. (Brønn, 2019, s.27) Jo mer tiltalende den oppfattede organisasjonsidentiteten er, desto sterkere vil personen identifisere seg med organisasjonen. Jo mer organisasjonsimage styrker medlemmets selvfølelse, desto sterkere vil personen identifisere seg med organisasjonen. Jo sterkere personen identifiserer seg med organisasjonen, desto mer vil medlemmet søke kontakt med organisasjonen. (Brønn, 2019, s.34)

Dowling (1986) påpeker at det kan være avvik mellom det imaget som en organisasjon ønsker at andre skal ha av den, og det imaget som andre faktisk har av den. (Brønn, 2019, s.111) Å forsøke å styre eget omdømme kan sammenliknes med å forsøke å styre egen popularitet. Det er en vanskelig oppgave som stort sett er dømt til å mislykkes. (Brønn, 2019, s.16)

Organisasjonsidentitet dreier seg om medlemmenes oppfatninger, følelser og tanker knyttet til organisasjonen, og har hovedsakelig et internt fokus på organisasjonsmedlemmenes overbevisninger. Virksomhetsidentitet er derimot mer eksternt rettet. Det handler om hvordan organisasjonsidentiteten presenteres overfor primært eksterne aktører, først og fremst gjennom virksomhetens annonsering, logoer, sponing og så videre. (Brønn, 2019, s.35). Det handler om hvordan organisasjonen uttrykker seg og differensierer seg overfor interessenter. Virksomhetsidentitet er med andre ord hvem eller hva vi forteller andre at vi er. (Brønn, 2019, s.36)

De ansattes oppfatning av virksomhetsidentiteten vil sannsynligvis påvirke den direkte opplevelsen de har av organisasjonsidentiteten. Det er lett å se at organisasjoner som ikke forstår forskjellen på disse to begrepene, kan få problemer hvis de legger for stor vekt på virksomhetsidentiteten, altså den eksternt rettede identiteten. Organisasjonen kan for eksempel risikere at de ansatte blir fremmedgjort hvis den lar kundene definere hvem den er, mens det er de ansatte som skal utøve identiteten.

For det første har organisasjoner en internt orientert forestilling om en organisasjonsidentitet, for det andre snakker man om en eksternt orientert virksomhetsidentitet, og for det tredje finnes det et perspektiv som dreier seg om et image. Det fjerde perspektivet dreier seg om hva omverdenen eller interessentene virkelig mener om virksomheten. Det er viktig å forstå at den virksomhet har en identitet

Organisasjoner utsetter seg for omdømmerisiko når de utviser atferd som ikke stemmer overens med interessentenes forventinger. Det er rimelig å anta at organisasjonen bør finne ut hva folk mener om den, hvis den skal kunne gjerpe gapet mellom forventinger og atferd. Det er umulig å gjøre forbedringer hvis du ikke vet hvor du skal gjøre dem, og selv om uvitenhet kan være en lykke, kan den også være en katastrofe for organisasjonen. Det er viktig for virksomheten å skaffe seg en oversikt over hva slags omdømme den faktisk har, før den går i gang med å forsøke å bygge det, endre eller gjenoppbygge det. (Brønn, 2019, s.109)

De fleste ønsker å arbeide for organisasjoner som nyter respekt, og som de ser at også andre har respekt for. Organisasjonsidentitet skaper dessuten en opplevelse av tilhørighet og styrker forholdet mellom medlemmene og organisasjonen. (Brønn, 2019, s.35)

2.2, Reputation Quotient, RepTrak, og Traction

Reputation quotient, eller RQ er en annen måling for å kartlegge omdømmet til bedrifter.

«The reputation quotient» mener det er 6 drivere som er viktig for å kartlegge et godt omdømme;

Emosjonell appell: Du liker, beundrer eller stoler på bedriften. Sterkt omdømme bygges når bedriften skaper emosjonell appell. Det krever at bedriften uttrykker seg selv overbevisende, ekte, autentisk og etisk til deres kunder og interessenter. De må være villige til å by på seg selv, fortelle hvem de er, hva de gjør og hva de står for. (Fobrun, VanRiel, 2004, s.95)

Produkt eller tjenester: Du syns bedriften selger produkter eller tjenester med høy kvalitet. De er innovative, til å stole på og du får mye igjen for pengene.

Økonomisk: Du er fornøyd med firmaets profitt og mener de har en stor fremtid. De er ikke risikable å investere i.

Visjon og lederskap: Du føler at firmaet har en klar visjon for fremtiden og sterkt lederskap.

Arbeidsmiljø: Du mener bedriften har en god ledelse, toppkandidater til ansatte og at det ville vært en super plass å jobbe.

Etikk/Miljø: Du mener bedriften er en god samfunnsaktør. De støtter gode saker og skader ikke miljøet. De gir tilbake til lokalsamfunnet. (Fobrun, VanRiel, 2004, s.52)

Målet med RQ er ikke å dele bedrifter inn i vinnere eller tapere. Det er å finne ut hvorfor noen har bedre omdømme enn andre. Omdømme har betydning fordi det påvirker bedriftens strategiske posisjon som en helhet. Bedrifter bryr seg om å bli anerkjent, med god grunn, fordi et godt omdømme tiltrekker seg støtte fra kunder, investorer og potensielle ansatte (Fobrun, VanRiel, 2004, s.44). Et selskap sitt omdømme reflekterer deres suksess og strategien videre. (Fobrun, VanRiel, 2004, s.20)

Etter å ha gjort tusenvis av undersøkelser på verdensbasis konkluderte de med at det er

5 prinsipper bedriften bør leve opp til for å forbedre omdømmet:

- 1) **Vær synlig:** Kjennskap gir større sannsynlighet for positive assosiasjoner. Oppmerksomhet er hovedkonseptet innenfor omdømme, siden vi vet at folks oppfatninger av en organisasjons atferd er basert på kommunikasjon om og fra

organisasjonen, deres egen erfaring med organisasjonen samt hva andre forteller om den. (Brønn, 2019, s.82)

- 2) **Skill deg ut:** Det er viktig å ta en særegen posisjon i markedet. Gjør noe nytt som skiller deg ut fra konkurrentene.
- 3) **Vær autentisk:** Det er viktig å være ekte. Forbrukere ser rett gjennom det. Innfrielse av forventninger er omdømmebyggingens grunnstein. Når en virksomhet forsøker å innfri interessentenes krav og forventninger, kan det imidlertid oppstå et gap mellom ulike organisasjonsmedlemmers forståelse av hva disse forventningene består i, og hvordan virksomheten bør opptre for å innfri dem. Da er det viktig at bedriften spiller på lag, er ekte og at kvaliteten er lik uansett hvem i organisasjonen du møter (Brønn, 2019 s.182) Målet bør være å innfri forventningene interessentene har til dem. Det er det som bygger omdømme (Brønn, 2019, s.14)
- 4) **Vær transparent:** Fortell åpent om bedriften. Åpenhet mot offentligheten er viktig. Velger du å skjule hva du gjør og hvorfor, mister du kunder og andre interessenter raskt. Omdømmebygging handler om å være sikker på at bedriften kommuniserer klart nok. Ikke bare om sine finansielle resultater, men om hvordan de behandler sine ansatte og hvordan de bidrar til samfunnet. (Fobrun, VanRiel, 2004, s.61)
- 5) **Vær konsekvent:** Bedriftene med topp RQ score kommuniserer konsekvent med omverdenen (Fobrun, VanRiel, 2004, s.95)

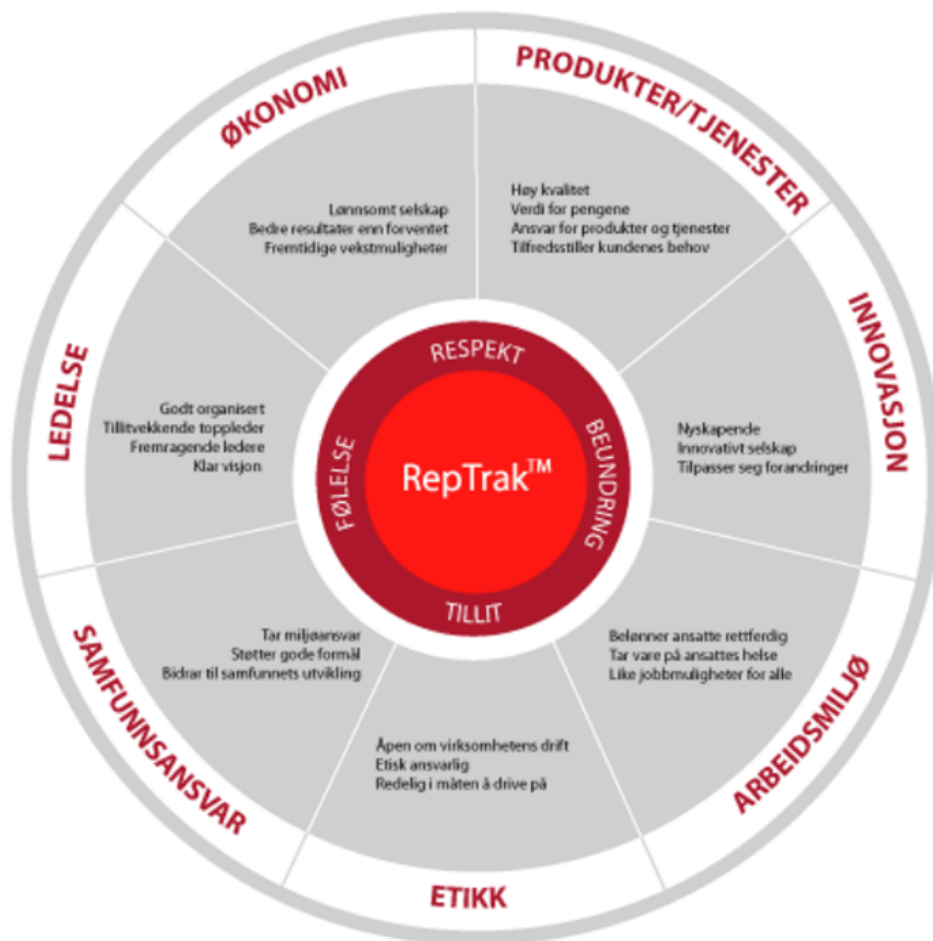
RQ undersøkelsen har i senere tid blitt oppdatert og utviklet til det som i dag heter RepTrak undersøkelsen. Denne omdømmemålingen brukes i dag i over 30 land, og har blitt brukt i Norge siden 2006. Undersøkelsen ble inntil 2021 gjennomført av konsulentselskapet Apeland i samarbeid med handelshøyskolen BI. Målingen avdekker de områdene som i størst grad skaper omdømmedrivere for organisasjonen, hva organisasjonen gjør riktig og hva det er som skaper mest mulig omdømme for bedriften. (Apeland, 2007, s.217)

RepTrak er et standardisert analyseverktøy som kan brukes til å ta et dypdykk i virksomhetens omdømme. Respondentene svarer på spørsmål innen syv dimensjoner knyttet til en virksomhet de kjenner til. Målet med en slik undersøkelse er å forstå hva som skaper og driver omdømmet for den enkelte virksomhet. (Apeland, 2007, s. 53)

RepTrak-verktøyet måler både virksomhetens overordnede omdømme, og gjør det mulig å undersøke i dybden hva som skaper omdømmet. Kjernen av modellen, Pulse, har fire elementer: respekt, følelse, tillit og beundring. For å finne ut mer om hva det er som skaper

eller eventuelt ikke skaper respekt, følelse, tillit eller beundring, kan man ved en grundigere analyse dykke dypere. Da stilles mange flere spørsmål og resultatene beregnes ut fra summen av oppfatninger innen syv dimensjoner: Økonomi, produkter og tjenester, innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, samfunnsansvar og etikk. (Apeland, 2007, s.217) Det er disse dimensjonene jeg blant annet har valgt å intervju mine informanter i. I industrivirksomheter, slik som bedrifter i bygg og anleggsbransjen, er økonomi, ledelse og etikk de viktigste driverne for omdømme. (Apeland, 2007, s. 59) Det blir spennende å se om dette stemmer overens med hva mine informanter sier i intervjuprosessen.

I Norge har undersøkelsen vært gjennomført av Apeland. Fra 2021 har Apeland utviklet en egen undersøkelse som ligner på RepTrak, men som nå kalles Traction. Den er nyutviklet for Norge. (Apeland, 2021) Randstad har nå gleden av å presentere årets mest attraktive bedrift i Norge. Denne undersøkelsen handler om hvordan man blir oppfattet som arbeidsgiver, og er tydelig på hva man bør jobbe med for å tiltrekke seg og beholde talenter.



Illustrasjon av RepTrak modellen (Sander, 2019)

2.2.1 Etikk

Etikk har blitt mer viktig for nordmenns vurdering av selskaper de siste årene. På åpne spørsmål om hva folk legger i etikk, svarer mange at det er viktig at bedriftene spiller på lag med samfunnet. Med dette mener de blant annet at bedriftene følger lover og regler i arbeidslivet, at produkter ikke er laget av barnearbeidere og at bedriften gjør sitt beste for å beholde ansatte i nedgangstider. (Apeland, 2007, s.54)

Forventningene til korrekt atferd har økt. Virksomheter møtes med krav om etisk atferd, tillit, troverdighet og åpenhet fra stadig mer aktive og interesserte interessenter. Denne interessen anføres ofte av mediene, som jevnlig følger med på organisasjonens praksis i forbindelse med barnearbeid, menneskerettigheter, rekrutteringsetikk, virksomhetsledelse og lønninger og bonuser for toppledere. Det er økende allmenn etterspørsel etter informasjon om virksomhetens innsats for å ta samfunnsansvar. (Brønn, 2019, s.271)

Rekken av avsløringer der ledere har handlet uetisk eller utvist dårlig skjønn er lang. Dette har ført til at etikk og moral blir vektlagt sterkere og at flere følger med på hvordan bedriftene ledes. Dårlig etikk, er dårlig butikk. (Apeland, 2007. s.91)

Enkelte virksomheter synes å legge vekt på å skape et inntrykk av at man opptrer for eksempel sosialt ansvarlig. De forsøker å bygge et godt omdømme på galt grunnlag. (Brønn, 2019, s.16) Eksempler på dette kan være å skaffe seg miljømerker for å fremstå som miljøbevisst, uten å ta et aktivt ansvar for dette i hverdagen.

Å opptre etisk i bygg og anleggsbransjen er veldig viktig. Sosial dumping og innleie av arbeidskraft er de mest sentrale problemstillingene i bransjen. Enkelte aktører opererer kun med billig innleie, som de kan dumpe så fort prosjektet er over. Dette er usosialt for arbeiderne det gjelder, men gjør det også vanskelig å drive for andre seriøse aktører. Å presse innleide arbeidere til ytterpunktet i noen få måneder er fullt mulig om du opererer slik enkelte innleide firmaer gjør. Men som seriøs aktør i bransjen, må du ta hensyn til de ansattes helse og trivsel og tenke langsiktig. Det er også langt dyrere med faste ansatte enn innleide arbeidere. Dette skaper utfordringer for konkurransen i bransjen, og presser mange til å velge uetiske løsninger for å redde bedriften. Dette skader bransjens omdømme, og kan være grunnen til at bransjen sliter med ressursmangel.

Etikk spiller også en rolle i hvordan man som utbygger behandler kundene sine. Det er nok av eksempler på firmaer som tar billige og kjappe løsninger, i stedet for å tenke kvalitet og utførelse. På tross av strenge retningslinjer og krav, er det mange som finner smutthull for å

redde egen bunnlinje. Å utføre arbeidet ordentlig i henhold til krav, retningslinjer og en bevissthet rundt kundens behov bør være en selvfølge, og etikk i bygg og anleggsbransjen er derfor viktig.

2.2.2 Innovasjon

Innovasjon som omdømmedriver går ut på hvorvidt en organisasjon er eller oppfattes å være innovativ, og operasjonaliseres i form av om organisasjonen er nyskapende og tilpasningsdyktig, samt om en organisasjon er først ute på markedet med nye produkter, tjenester og lignende. Å være innovativ innebærer å være først på markedet med nye produkter eller tjenester. Det brukes også i forbindelse med det å tilpasse seg endringer raskt. Innovasjon er noe som ofte tolkes som positivt, og kan defineres som en prosess som involverer utvikling og realisering, der nye og kreative ideer testes i praksis og gir resultater (Torfing, 2016, s. 30). Innovasjon kan med andre ord være alt fra å skape et nytt produkt eller utvikle en ny tjeneste, til å gjøre små endringer for å forbedre eller effektivisere noe.

Innovative organisasjoner har gjerne evnen til å vekke følelser blant interessentene. Dette kan være at de blir sett opp til, at de oppfordrer til konkurranse, eller at det skaper motivasjon for organisasjonen og deres ansatte. Det å være tilpasningsdyktig og endringsvillige er noe som er nødvendig i dagens samfunn, og vi ser at organisasjoner må tilpasse seg til enten nye lover og regler, eller forventninger fra samfunnet. Forventningene her kan være om nye produkter eller produksjonsmåter, eller at arbeidsmåten er oppdatert til en forventet standard. Organisasjoner som er innovative eller oppfattes som innovative, demonstrerer også at de er åpne og nysgjerrige for nye løsninger og ny kunnskap. Dette virker også å ha en positiv effekt, både på ansatte og andre interessenter, ettersom dette er kvaliteter som verdsettes i dagens samfunn (Egerdal, 2019, s. 596).

2.2.3 Arbeidsmiljø

I RepTrak operasjonaliseres arbeidsmiljø som at organisasjonen belønner ansatte rettferdig, at de tar vare på de ansattes helse, og at organisasjonen tilbyr like jobbmuligheter for alle. Det som er viktig her er at en organisasjon faktisk gjør dette, samtidig som interessentene oppfatter dette (Brønn, 2019, s. 132). Organisasjoner som kommuniserer bredt utad om et positivt og godt arbeidsmiljø vil fremstå attraktive og tiltrekke seg gode hoder i rekruttering. Men organisasjonen mister både troverdighet og tillit dersom det kommer frem at arbeidsmiljøet ikke er så godt som det kommuniseres.

Arbeidsmiljø er noe som påvirkes av hvilken kultur en organisasjon har. Det påvirkes av det sosiale miljøet, lederstil og bonusordninger. Et arbeidsmiljø består gjerne av arbeidsbetingelser og det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Dette påvirker også hverandre, og hvordan de ansatte og interessentene opplever organisasjonen utad. Som nevnt påvirkes også denne kulturen av organisasjonens identitet. En organisasjons kultur dannes gjerne på grunnlag av hvilke verdier og holdninger en organisasjon har, og reflekteres i interaksjonene og samhandlingene innad i organisasjonen (Apeland, 2007, s. 70).

Å ivareta de ansatte er viktig for et godt arbeidsmiljø. En del av det å ivareta de ansatte er å sørge for at de blir rettferdig belønnet, i form av lønn, pensjonsordninger og pensjon. Det kan også være firmabil, jobbtelefon, kantinetjenester eller treningstilbud. Det er viktig at belønningene oppleves rettferdig, hvis ikke kan det ha negativ effekt på de ansattes motivasjon og det sosiale arbeidsmiljøet.

Et godt arbeidsmiljø bygger en attraktiv bedrift og et godt omdømme. De ansatte vil omtale arbeidsplassen sin positivt, som gir positiv synlighet utenfor organisasjonen. Et godt arbeidsmiljø vekker beundring, ettersom organisasjoner med et synlig godt arbeidsmiljø gjerne er organisasjoner man ønsker å arbeide for eller med. Det skaper også lojalitet hos de ansatte. Blir de behandlet godt og har det bra på jobb, vil de også behandle arbeidsplassen sin godt i retur. En slik forpliktelse er gull verd. Det er da man har lyktes med employer branding og kan kalle seg en attraktiv arbeidsplass.

2.2.4 Økonomi

Økonomi som omdømmedriver handler om de økonomiske resultatene en organisasjon har. Om de lønnsomme, driver bedre enn forventet, og har gode fremtidige vekstmuligheter. (Brønn, 2019, s.132). For å kontrollere hvorvidt en organisasjon følger lovverk og regler stilles det formelle krav til at organisasjoner skal dele økonomiske resultater med omverden i form av statusrapporter årlig eller kvartalsvis. Formålet er å informere de aktuelle interessentene om hvordan det går med organisasjonen. Slik kan alle ta informerte valg i om de ønsker å investere eller jobbe for organisasjonen. Den økonomiske statusen er derfor en viktig del av å bygge omdømme. (Fombrun og van Riel, 2004, s. 201). Informasjonen som deles i rapportene kan bidra til økt respekt for organisasjonen. Dette kan komme i form av at investorer ønsker å kjøpe aksjer i selskapet, samt at de som ønsker å investere i organisasjonen også er mer lojale til organisasjonen (Apeland, 2007, s. 23). De økonomiske prestasjonene kan også påvirke de ansatte, både positivt og negativt. En organisasjon som

ikke er lønnsom vil ofte ha færre tilgjengelige ressurser, noe som kan ha innflytelse på de ansattes motivasjon, trivsel og ønske om å jobbe der. Organisasjoner som er lønnsomme har derimot bedre tilgang på ressurser, noe som igjen kan forbedre både organisasjonens økonomi, samt skape bedre arbeidsforhold for de ansatte (Fombrun og van Riel, 2004, s. 29).

2.2.5 Produkter og tjenester

Produkter og tjenester omhandler naturlig nok produktene og tjenestene en organisasjon produserer eller tilbyr. Produkter og tjenester som omdømmedriver handler om at det leveres produkter og tjenester av høy kvalitet, gir god valuta for pengene og som tilfredsstillende kunden sitt behov. (Brønn, 2019, s.132)

RepTrak sine undersøkelser viser at det er dimensjonen «produkter og tjenester» som har størst påvirkning på en bedrifts omdømme. I RepTrak-verktøyet består denne dimensjonen av følgende fire egenskaper:

1. Tilbyr produkter og tjenester av høy kvalitet
2. Tar ansvar for sine produkter og tjenester
3. Har produkter og tjenester som gir god verdi for pengene
4. Tilfredsstillende kundenes behov

Hvis virksomheten selger enten produkter eller tjenester til vanlige forbrukere, er det her de bør legge ned mest tid og ressurser hvis de ønsker å bygge godt omdømme og høy tillitt. (Apeland, 2007, s.53)

I dagens samfunn stiller vi som interessenter høyere krav til informasjon om produkter og tjenester, samt forventninger til hva produktet eller tjenesten kan innfri av forventninger og krav. Internett har gitt oss økt innsikt, enten om det er til informasjon om hvor produktene lages, om produktet er bærekraftig, eller hvordan tjenesten kan brukes. Dette har også resultert i økte forventninger og krav til at organisasjoner er ansvarlige, gjerne ved at de tar ansvar for produkter og tjenester (Apeland, 2007, s. 91). For at organisasjoner skal kunne skåre høyt på denne driveren, samt bygge et godt omdømme, er det med andre ord viktig at organisasjoner kommuniserer godt om sine produkter og tjenester. Her er det også viktig at denne kommunikasjonen er troverdig. Dersom forbrukere opplever bekymringer eller problemer med et produkt, er det viktig at de opplever at bedriften tar dette på alvor, og at det blir iverksatt tiltak og god kommunikasjon om disse tiltakene. Dette må igjen formidles på en måte som gjør at forbrukerne oppfatter dette som genuint, at bedriften demonstrerer at de bryr seg og tar slike henvendelser på alvor (Fombrun og van Riel, 2004, s. 163).

For de ansatte som arbeider med produktene eller tjenestene kan det også virke motiverende og attraktivt dersom disse har høy kvalitet eller tilfredsstillende forventningene. På samme måte kan det ha motsatt effekt dersom produktene og tjenestene har lav eller dårlig kvalitet, eller hvis de ikke når opp til forventningene. I likhet med de ansatte i organisasjonen, vil dette også påvirke hvordan interessentene opplever produktene og tjenestene.

I bygg og anleggsbransjen er både produkt og tjenester viktig for kunden, og kunden kan være både utbygger, totalentreprenøren og de som skal bo i eller benytte seg av det som bygges.

Det er mange behov som skal tilfredsstilles, der alle stiller høye krav til pris og kvalitet.

Tjenesten som gjennomføres og produktet som leveres er det bransjen tjener penger på.

Kvaliteten på produktet som overleveres vil avgjøre om kunden er fornøyd, og vil være

avgjørende for bedriftens omdømme. At RepTrak mener denne driveren har størst påvirkning på en bedrift sitt omdømme, er derfor ikke overraskende. Det gjelder i høyeste grad i bygg og anleggsbransjen også.

2.2.6 Ledelse

Ledelse som omdømmedriver i RepTrak omhandler hvorvidt en organisasjon oppfattes å være godt organisert, ha fremragende ledere, tillitsvekkende toppledere og en klar visjon for fremtiden. (Brønn, 2019, s. 132).

Ledelsens betydning for bedriftens omdømme vil variere. Det å ha synlige ledere og toppledere kan vekke tillit til organisasjonen, samtidig som det bidrar til å menneskeliggjøre organisasjonen. Tillitsvekkende ledere vil bidra til å øke interessentenes identifisering med organisasjonen, da en tillitsvekkende og synlig toppleder også øker graden av tillit til selve organisasjonen. De menneskeliggjør en organisasjon på en måte som gjør at interessentene overfører tilliten de har til topplederen, til organisasjonen og motsatt (Fombrun og van Riel, 2004, s. 236-237).

Uavhengig av om det er næringslivet eller ikke, har lederrollen i en organisasjon en viktig funksjon. De er medlem av organisasjonen i likhet med de andre ansatte, men det stilles helt andre krav og forventninger. En leder skal vise ansvarlighet for andres arbeid og klare å påvirke de ansattes atferd på en positiv måte. De skal bidra til at organisasjonen fungerer som den skal, slik at målene nås. (Strand, 2018, s.25) Her er det også viktig at lederen klarer å kommunisere og formidle organisasjonens mål på en forståelig måte til de ansatte, samt tilrettelegger og fordeler arbeidsoppgaver på en måte som gjør det mulig å nå disse målene. Når det kommuniseres godt fra organisasjonen at de har gode ledere og toppledere, samt hva

de gjør og hvordan de gjør det de gjør for å nå målene sine, skaper dette en økt troverdighet til organisasjonens ledelse fra de ulike interessentene. Dette bidrar til å skape godt omdømme.

2.2.7 Samfunnsansvar

Samfunnsansvar, eller Corporate Social Responsibility (CSR) er et begrep som ofte kobles til omdømme. Mer enn noen gang kan en virksomhets samfunnsansvar kobles til identitetsbygging, profilering og økonomisk vekst. (Apeland, 2007, s.152) I RepTrak undersøkelsen operasjonaliseres denne driveren i form av spørsmål om en organisasjon tar miljøansvar, støtter gode formål og bidrar til samfunnets utvikling (Brønn, 2019, s. 132). Forventningene som stilles her bør altså møtes for at interessentene skal oppleve en organisasjon som en god borger, eller som en god aktør i samfunnet. Dette kan også være vanskelig og det er ikke alltid like lett å formidle dette samfunnsansvaret. I teorien til RepTrak modellen kommer det frem at samfunnsansvar også har stor betydning for omdømmet til en organisasjon, der samfunnsansvaret kan bidra til identitetsbygging, økonomisk vekst og profilering (Apeland, 2007, s. 152). Samfunnsansvar handler i stor grad om organisasjonenes bedriftsborgerskap. Bedriftsborgerskap og samfunnsansvar er gjerne begrep som brukes om en annen, der de begge omhandler at en organisasjon viser at den er en god borger ved å utvise ansvarlighet ovenfor samfunnet (Fombrun og van Riel, 2004, s. 118). En bedrifts forhold til samfunnsansvar omfatter hvordan bedriften påvirker mennesker, samfunn og miljø, og hvordan deres innovasjon bidrar til å løse vår tids samfunns og miljøutfordringer. Et bevisst forhold til arbeidsforhold, miljø, lokalsamfunn, korrupsjon og leverandørkjeder hos internasjonale leverandører bidrar til å øke bedriftens samfunnsansvar. (Brønn, 2019, s.273)

Bedriften har et ansvar om å operere etisk og hensynsfullt overfor miljøet rundt seg. At den har sertifikater og gir garantier for at den opptrer miljømessig forsvarlig, ikke investerer i ulovlig virksomhet og utnytter underleverandører.

Den andre definisjonen av samfunnsansvar handler om det selskapet gjør ut over sin kjernevirksomhet, for å gi noe tilbake til samfunnet. (Apeland, 2007, s.152)

Den norske regjeringen har fastslått at den forventer at norsk næringsliv tar ansvar for hvordan de påvirker mennesker, miljø og samfunn. Fire hovedområder er fremhevet som viktige: Klimaendringer og miljø, menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og antikorrupsjon. (Brønn, 2019, s.273)

FNs bærekrafts mål er også et viktig fokusområde for bedrifter. Bærekraftmålene er som følger: Utrydde fattigdom, utrydde sult, god helse og livskvalitet, god utdanning, likestilling mellom kjønnene, rent vann og gode sanitærforhold, ren energi til alle, anstendig arbeid og økonomisk vekst, industri, innovasjon og infrastruktur, mindre ulikhet, bærekraftige byer og lokalsamfunn, ansvarlig forbruk og produksjon, stoppe klimaendringene, livet i havet, livet på land, fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner, samarbeid for å nå målene.

Her kan man som bedrift velge og vrake i bærekrafts mål som man ønsker å ha spesielt fokus på. Si at man som bedrift velger å ha ekstra fokus på god helse og livskvalitet til de ansatte. Man kan tilby trening i arbeidstiden, treningsabonnement, poeng som man kan veksle inn i ekstra lønn om man er aktiv, massasje på arbeidsplassen, fleksitid og fokus på 24 timers mennesket, for å nevne noe. I bygg og anleggsbransjen hadde dette vært banebrytende, og et trekkplaster for å få folk til å velge bedriften over andre. Nødvendig er det også, da mye av jobben er hardt arbeid.

Å ha fokus på bærekrafts mål kan brukes til fordel for å øke både det indre og det eksterne omdømmet.

Fellesskapsrelasjon er av natur beslektet med virksomhetens samfunnsansvar, hvor en organisasjon bidrar til å skape velferd uten å få noe konkret igjen for det, for eksempel penger. Organisasjoner som skaper seg et omdømme som gir inntrykk av at de er opptatt av fellesskapsrelasjoner, møter ofte mindre motstand og får mer støtte fra interessentene i det lange løp. (Brønn, 2019, s.89)

2.3 Kompetanseledelse

Jeg ønsker å trekke inn kompetanseledelse i oppgaven fordi employer branding handler om mer enn omdømme, image og identitet. Det handler også om å ta vare på menneskene i bedriften og sørge for at kjernen i organisasjonen er sunn og frisk. Dette skaper godt arbeidsmiljø og fornøyde ansatte, som er grunnmuren for en attraktiv arbeidsplass.

Kompetanse handler om potensial, det vil si å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser. Potensialet til en person avhenger ikke bare av kvalifikasjonene deres, men et ønske og en vilje til å lære og utvikle seg.

Kompetansen til en person består derfor ikke bare av kunnskaper, men av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter. I praktisk kompetansearbeid er likevel kunnskaper overfokuserert og holdninger underfokuserert. Det er også en overfokusering på kompetanseutvikling og anskaffelse og en underfokusering på å få brukt den kompetanse

medarbeidere stiller til rådighet. Mange medarbeidere får derfor ikke mobilisert sitt kompetansepotensial på best mulig måte. (Lai, 2013, s.11) Dette kan føre til en rekke negative effekter, både for organisasjonen og enkeltmedarbeidere. Hvis det er dårlig samsvar mellom medarbeideres potensial og de oppgavene de skal håndtere, vil de ikke få mobilisert sitt potensial, som kan resultere i redusert jobbmotivasjon, dårlig mestringsfølelse, svakere innsats og et ønske om å slutte. Dårlig kompetanseledelse kan rett og slett føre til verdilekkasje for organisasjonen, og blir derfor et viktig satsningsområde når man skal bygge en attraktiv arbeidsplass (Lai, 2013, s.12)

Kunder og brukere presenterer stadig nye krav til kvalitet, tempo eller variasjon i de produktene eller tjenestene som leveres, og det blir stadig tøffere konkurranse mellom tilbydere, både nasjonalt og på tvers av landegrensene. Bygg og anleggsbransjen er helt avhengig av kompetanse fra land som Polen, Litauen og Latvia. Det er flust med arbeidsplasser og lite ressurser å ta av. Det blir derfor stadig viktigere for de aller fleste organisasjoner å satse langsiktig og systematisk på kompetanse på en måte som bidrar til økt måloppnåelse, verdiskapning og overlevelse på sikt.

For å lykkes med dette gjelder det å gjennomføre strategi og planlegging.

Kompetansestrategi er organisasjonens overordnende plan for satsing på kompetanse bør angi målene for satsingen på kompetanse, med andre ord hvordan investeringene i kompetanse skal bidra til å nå organisasjonens overordnede mål. I tillegg bør kompetansestrategien beskrive prioriterte tiltaksområder, samt mål og retningslinjer for gjennomføring av tiltak innenfor de ulike områdene.

For at kompetanseledelse skal være reelt strategisk, må den være basert på strategiske analyser, og man må definere mål å lede mot. Det må derfor være en direkte kobling mellom organisasjonens overordnede strategier, og arbeidet med kompetanse. Ansvar for planlegging og gjennomføring av kompetanseledelse og tiltak må også være forankret i toppledelsen, ikke bare gjennom ord, men også handling. (Lai, 2013, s.14)

Før man går i gang med tiltak bør det gjennomføres en kompetanseanalyse.

Kompetanseanalysen bør ta utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål og strategier. Formålet med kompetanseanalysen er å identifisere og prioritere kompetansekrav, det vil si hva organisasjonen trenger for å nå sine mål, og ulike typer kompetansebehov, herunder behov for å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvikle kompetanse for å dekke kravene som er definert (Lai, 2014, s.15) Organisasjonen kan ha behov for anskaffelse av kompetanse. Dette

gjør de ved å Rekruttere, samarbeide med andre organisasjoner eller få bistand fra høyskoler eller universiteter. (Lai, 2013, s.16)

I mange tilfeller er kompetanseutvikling den rette løsningen. De kan da Tilegne seg ny eller endret kompetanse ved å sende de ansatte på eksterne eller interne kurs, eller videreutdanning.. (Lai, 2013, s.17)

2.3.1 Opplæring

Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger, som gir relativt varige endringer i en persons atferds potensial. Med tilegnelse av kompetanse mener vi både ervervelse av helt ny, supplerende kompetanse eller endring i tidligere kompetanse gjennom avlæring og relæring. (Lai, 2013, s.119)

Grunnen til at læring er viktig for denne oppgaven, er at det er en del av det å bygge en god kultur og en attraktiv arbeidsplass. Hvis de ansatte stagnerer, og slutter å lære, vil det være svært uheldig for utviklingen av organisasjonen.

I teorien finnes det mange former for læring, men jeg har valgt å trekke fram det som er mest viktig for denne oppgaven, og mest relevant for bygg og anleggsbransjen.

Hensikten med læring i organisasjoner er å motivere medarbeidere til å yte i tråd med organisasjonens mål og behov. Å skape et ønske om å lære nye ting kan gjøres ved å tildele ulike belønnings og incentiv systemer, som gir de ansatte noe å strekke seg etter. Mange medarbeidere lærer også ut fra innsikt om at nye kunnskaper og ferdigheter vil være til nytte i forbindelse med nåværende eller fremtidige oppgaver, det vil si ut fra indre motivasjon. For eksempel vil mange på eget initiativ søke oppdatering og vedlikehold av sin kompetanse for å mestre sine oppgaver karrieremessig.

Nye medarbeidere observerer medarbeidere som er i roller de selv ønsker å tre inn i. I de fleste organisasjoner er medarbeidere også nærmest kontinuerlig i dialog med andre medarbeidere, eller deltar i diskusjoner som kan innebære et læringspotensial. De ulike læringsformene er derfor ikke gjensidig utelukkende, men ulike måter læring kan oppstå på, både på individnivå og i en organisatorisk kontekst. (Lai, 2013, s.123)

Læring gjennom innsikt: Som nyansatt lærling eller ingeniør i bygg og anleggsbransjen er det viktig å forstå hvor viktig egen læring er. Innlæring av ferdigheter kan for eksempel skje gjennom gjentatt prøving og feiling, imitering eller gradvis perfektjonering. Denne type læreprosesser kan ofte med fordel forsterkes gjennom ytre stimuli. Innlæring av ny kunnskap

vil derimot ofte fordre sterkere grad av indre motivasjon for stoffet, som å se meningen eller målet med læringen, eller ha naturlig nysgjerrighet og vitebegjær (Lai, 2013, s.121)

Implisitt læring: I hverdagen vil læring skje uten at den som lærer er seg bevisst de læringsprosessene som finner sted, det vil si såkalt implisitt læring. Implisitt læring resulterer i det vi kaller taus (implisitt) kompetanse, som det sjelden reflekteres over, og som det er vanskelig å sette ord på. (Lai, 2013, s.122)

Observasjonslæring: Læring i samspill med andre er en viktig del av læringsprosessen til en nyansatt, spesielt i bygg og anleggsbransjen. For eksempel vil man kunne lære gjennom å observere og imitere andre i omgivelsene, såkalt observasjonslæring. Aktuelle rollemodeller for å observere atferd kan være mellom annet ledere eller medarbeidere som oppfattes som meget kompetente eller har en atferd man selv ønsker å oppnå. (Lai, 2013, s.122)

Læring gjennom dialog: Læring som skjer gjennom direkte dialog mellom personer, enten muntlig eller skriftlig eller mer indirekte gjennom bruk av ulike former for skriftlig tekst som for eksempel faglitteratur. (Lai 2013, s.122)

Læring gjennom diskusjon: Innebærer at man gjennom selve argumentasjonsprosessen lærer å vurdere egne og andres argumenter på en kritisk måte. (Lai, 2013, s.122) Får man til dette på arbeidsplassen, uten at det utvikler seg til konflikt, har man skapt en enormt god læringskultur. Å tåle å være uenige gir rom for nye innspill og vil bidra til å få frem nye måter å se ting på. En slik psykologisk trygghet på arbeidsplassen er sjeldent, men gull verd hvis man klarer å få det til.

I forbindelse med læring og kompetanseutvikling i organisasjoner er det i tillegg til læringsformene over viktig å skille mellom det vi kan kalle uformell og formell læring. Uformell læring finner sted uten at den lærende har spesifikke læringsmål eller er seg bevisst den læring som skjer. Dette kalles derfor ofte hverdagslæring eller erfaringslæring. Termen formell læring viser derimot til den læringen som skjer gjennom planlagte læringstiltak, enten i regi av eksterne utdanningsinstitusjoner og kursarrangører, på arbeidsplassen i form av bedriftsinterne utviklingstiltak, eller i samarbeid mellom organisasjonen og profesjonelle kompetansesenteret.

De mest relevante læringsformene for bygg og anleggsbransjen er:

Strukturert diskusjon: Mange organisasjoner har grupper som møtes jevnlig for å drøfte status, vanskeligheter og forbedringsmuligheter på en strukturert måte. Det er viktig at

gruppeleder involverer alle deltakere og motiverer til målstyrt diskusjon, slik at det ikke blir en forelesning. Dette kan være et morgenmøte på arbeidsplassen holdt av for eksempel prosjektleder der de går gjennom dagens og ukens mål og oppgaver. (Lai, 2013, s.125)

Ustrukturert diskusjon: Styres av deltakerne selv og en eventuell gruppeleder. Dette åpner for læring og problemløsning knyttet til mer komplekse, mellommenneskelige områder, som omfatter mellom annet sosial kompetanse og holdninger. Kan brukes til å utvikle innholdsmessig kunnskap og prosess kunnskap. Ligner på det uformelle samspillet som er mellom mennesker som arbeider sammen. Hvis vi setter sammen et gjennomtenkt team med erfarne og uerfarne, kan ustrukturert diskusjon føre frem til uformell læring der nye ideer og erfaringer blir vekslet og nye effektive fremgangsmåter kan oppstå. (Lai, 2013, s.125)

Veiledning: En læringsmetode som vanligvis finner sted på selve arbeidsplassen og innebærer at det utpekes en veileder eller instruktør som skal overføre sin kompetanse til en annen medarbeider. Dette kan skje gjennom ulike teknikker, for eksempel forklaring og instruksjon, demonstrasjon, observasjon og tilbakemelding. Ofte en-til-en forhold. Den lærende sikres tett oppfølging og gis muligheter til rask tilbakemelding på uklarheter og spørsmål. (Lai, 2014, s.126) Dette er spesielt viktig for en nyansatt og for en som er ansatt som lærling.

2.3.2 Kompetansemobilisering

Kompetanse bidrar først til måloppnåelse og verdiskapning når den blir brukt på en relevant måte. Tiltak for å sikre de best mulige betingelser for at den kompetansen som er anskaffet eller utviklet faktisk blir brukt, er derfor helt kritisk for at satsingen på kompetanse skal gi ønskede resultater. (Lai, 2013, s.18)

Medarbeidernes kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning. Tiltak for å sikre kompetansemobilisering er derfor helt kritisk – og på mange måter det aller viktigste i strategisk jobbing med kompetanse. (Lai, 2013, s.153)

Svak kompetansemobilisering har ofte sammenheng med at mange bedrifter fokuserer mer på å skaffe seg ny kompetanse, i stedet for å utvikle den kompetansen som allerede finnes i bedriften. Årsakene kan være mange. Mange ledere har en antagelse om at kompetanse er et ubetinget gode og at relevant kompetanse automatisk vil bli brukt. Det kan også være at lederne ikke har oversikt over hvilken kompetanse de ansatte besitter. Uansett kan svak kompetansemobilisering ha en rekke negative effekter. (Lai, 2013, s.153)

For å sikre seg at organisasjonen er god på kompetansemobilisering kan de spørre de ansatte om de får utnytte kompetansen sin slik de forventet da de tok jobben. Om det er samsvar mellom kravene jobben stiller og deres kompetanse. Om de får brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner i jobben. Og om de føler seg gode i oppgavene de er tildelt. Svarer de ja på de fleste av disse spørsmålene er bedriften gode på kompetansemobilisering og sikrer seg at de utnytter sine ansatte optimalt. Å bruke sin egen kompetanse er viktig for de fleste medarbeidere og dekker grunnleggende psykologiske behov knyttet til mestring, mening og tilhørighet. God kompetansemobilisering er å gjøre medarbeidere kompetente, mens dårlig kompetansemobilisering er å gjøre medarbeidere inkompetente. En medarbeider som ikke får brukt relevant kompetanse, vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette kan gi redusert indre motivasjon, redusert mestringstro og svekket innsats og ytelse over tid. (Lai, 2013, s.154)

En rekke studier viser også at lav kompetansemobilisering ofte fører til svekket tillit til egen kompetanse, lavere psykologisk jobbtillfredshet, lavere følelse av verdi på jobben og mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt organisasjon. Lav kompetansemobilisering øker også risikoen for at medarbeideren søker seg ut av organisasjonen. Mangelfull mobilisering av kompetanse øker derfor organisasjonens sårbarhet for tap av verdifull kompetanse. (Lai, 2013, s.155)

For å lykkes med kompetansemobilisering er det viktig å definere roller, slik at personen som er ansatt er bevisst på hva det er slags oppgaver hen er forventet å utføre. Det er også viktig at vedkommende har tillitt til egen kompetanse i sin rolle. Leder på også utøve tillitt i form av autonomi, slik at den ansatte opplever kontroll over eget arbeid. Mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte er viktige kulturbærere for å lykkes med kompetansemobilisering. (Lai, 2013, s.157)

2.3.3 Kompetanseutvikling

Systematisk kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen. Kompetanseutvikling innebærer valg mellom konkret utforming og gjennomføring av helhetlige tiltak som er hensiktsmessige for å dekke definerte læringsbehov. Et tiltak kan omfatte bruk av en eller flere læringsmetoder, være rettet mot en eller flere medarbeidere og ha som mål å dekke en eller flere typer læringsbehov. Begrepet læring viser til de prosesser som er knyttet til tilegnelse av kompetanse. (Lai, 2013, s.117) Vi må ha med læring og utvikling av kompetanse som et grunnlag for å utvikle en sterk organisasjonskultur.

En kultur som er god på kompetanseutvikling har et enormt godt utgangspunkt og potensial. De får brukt kompetansen de har i bedriften, men det er også noe annet som er enormt viktig. Å skape en læringskultur på tvers av fagfelt, rang og alder.

I bygg og anleggsbransjen er dette svært viktig. Den eldre garde av snekkere og ingeniører har noe de nyutdannede lærlingene og ingeniørene ikke har. Årevis med erfaring. De har gjort alle feilene i boken og lært hva som fungerer. De kan se løsninger på utfordringer som en uten erfaring aldri ville sett. De er rett og slett gull verd. Men de mangler noe de nyutdannede gutta har. Ny teoretisk kunnskap, innovative løsninger og et kritisk blikk. Å sette erfaring og ny kunnskap sammen kan være en vinner oppskrift på en læringskultur som organisasjoner kan høste goder av.

2.3.4 Læringsmiljø

Å skape et godt læringsmiljø i organisasjonen vil påvirke mulighetene og motivasjonen for læring hos de ansatte. Faktorer som omgivelser, finansiell situasjon, teknologi, egenskaper ved oppgaver, belønningssystem, organisasjonskultur og arbeidsmiljø påvirker hvorvidt det er rom for utvikling og læring. (Lai, 2013, s.132)

Moxnes mener at læringsmiljøet i en organisasjon bestemmes av arbeidsmiljøet, det vil si at et godt arbeidsmiljø vil være helt fundamentalt for å oppnå et godt læringsmiljø.

Organisasjonskulturen er spesielt viktig i denne sammenheng. Ikke minst avhenger mulighetene til uformell læring direkte av hvilken grad gruppen og organisasjonen tilbyr mulighet for prøving og feiling, gode rollemodeller for observasjon og imitering, konstruktiv kritikk, samt forsterkingsfaktorer i form av egnende incentiv og belønningssystem. (Lai, 2013, s.132)

Moxnes skiller mellom fire områder som påvirker læring: Det personlige området, det mellommenneskelige område, det organisatoriske område og det samfunnsmessige område.

Personlige egenskaper og selvbilde er av stor betydning for en medarbeiders læringsmotivasjon. Personer med høy mestringstro vil vanligvis sette seg høyere mål og gjøre en større innsats for å lære enn personer med lav mestringstro. Blant annet er det viktig i hvilken grad man betrakter seg selv som å være i en relevant rolle og posisjon for læring. Enkelte voksne, særlig eldre, betrakter læring som noe barn, elever og studenter gjennomgår, og ser ikke seg selv som aktuelle for å tre inn i en systematisk læringsprosess. Det å bli satt i en læringsrolle kan oppleves som truende for selvbildet og gi en følelse av utilstrekkelighet.

En medarbeider som har et trygt selvbilde og ønsker personlig så vel som faglig utvikling, vil imidlertid ha mindre motstand mot angst for å få inn i en læringsrolle. (Lai, 2013, s.131)

Flere egenskaper med den gruppen en medarbeider er knyttet til vil også påvirke mulighetene for læring. Tilbakemelding og normer ser ut til å ha spesiell betydning. I mange grupper gis det lite eller ingen tilbakemelding til den enkelte om prestasjoner og effektivitet, noe som kan ha sammenheng med en utbredt motstand mot både å gi og motta tilbakemelding blant medarbeidere så vel som ledere. (Lai, 2013, s.132)

Moxnes prinsipper for optimal læring: (Lai, 2013, s.133)

Mål: Formålet med læringstiltaket må spesifiseres klart og gjøres kjent for den enkelte deltaker.

Motivasjon: Deltakerne må være motivert for å lære, og motivasjonen må vedlikeholdes under gjennomføring av et tiltak

Mening: Deltakerne må oppleve læringstiltakets innhold og opplegg som meningsfylt og relevant.

Medbestemmelse: Deltakerne må ha innflytelse ved både planlegging og gjennomføring av læringstiltak

Tilbakemelding: Deltakerne må få løpende tilbakemelding om ytelse og konsekvenser

Forsterkning; Deltakerne må belønnes for god ytelse

Fordelt læring: Læringstiltaket bør fordeles over moduler fremfor intensive gjennomføringer.

2.3.5 Motivasjon

Motiverte ansatte er en essensiell del av en attraktiv arbeidsplass. Å tiltrekke seg og holde på kompetanse er stadig viktigere, noe som krever at organisasjonen bør tilby jobber og oppgaver som motiverer de ansatte. Motiverte ansatte vil føle seg mer tilknyttet til organisasjonen, og vil dermed ofte være en mer stabil arbeidskraft. (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 229)

Motivasjon er kort sagt hva som driver oss og hva som får oss til å yte noe ekstra. Å forstå motivasjon er viktig, fordi motiverte ansatte vil gjøre mer enn det som kreves av dem. De vil levere bedre kvalitet og ha høyere produktivitet. De ansattes kompetanse er en viktig kilde til varige konkurransefortrinn. (Thorsvik og Jacobsen, 2019, s.229)

«De ansatte er vår viktigste ressurs» er et utsagn som høres ofte. Det er likevel mer korrekt i dag enn noen gang. I bygg og anleggsbransjen er dette spesielt viktig. Bransjen har svært dårlig tilgang til kompetente fagarbeidere. De ansattes kompetanse, og hvordan de utnytter

den og deler den med hverandre er veldig viktig for organisasjoners suksess. (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 228)

Mens belønnings- og karrieresystemer fremmer ytre motivasjon, rettes tiltak for å fremme indre motivasjon mot arbeidsoppgavene. (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.243) Mange studier viser at det er spesielt den indre motivasjonen som gir positive effekter for både medarbeideren selv, og for organisasjonen. Det er derfor spesielt viktig å styrke denne formen for arbeidsmotivasjon. (Lai, 2013, s. 155) Flere studier tyder på at det er tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, det vil si en ekte interesse for og glede av oppgavene man har, og at disse to variablene påvirker hverandre over tid. (Lai, 2013, s.155)

Christensen (2007) mener det finnes seks forskjellige grupper motivasjonsfaktorer; Tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi og selvrealisering. (Gotvassli, 2015, s.124) En organisasjon med sterkt fokus på disse faktorene vil lykkes med å skape en attraktiv arbeidsplass med lav turnover.

3.0 Design og metode

Bygg og anleggsbransjen mangler faglige ressurser og arbeidskraft for å møte behovene i årene som kommer. Konkurransen i bransjen er knallhard, og det som avgjør om man lykkes eller ikke er i stor grad folkene som gjør jobben. Gode, motiverte arbeidere som drar lasset hver eneste dag er gull verd. Det er mange arbeidsplasser som kjemper om de beste ressursene. Det er derfor svært viktig å være førstevalget til nyutdannede ingeniører og lærlinger, allerede i studietiden. For å være førstevalget, må man først og fremst være i tankene til de det gjelder i utgangspunktet. De må vite om organisasjonen, hva de står for og hvorfor de skal velge å jobbe der. Bedriftene har derfor en jobb å gjøre i å være synlig og attraktiv. Dette gjelder ikke bare for bygg og anleggsbransjen, det gjelder på tvers av alle bransjer. Viktigheten av å være en attraktiv arbeidsplass, med et godt omdømme er avgjørende for organisasjonens suksess. Dette er derfor forsket på, og det blir laget rapporter hvert år over hvem som troner på toppen av omdømmemålinger.

RepTrak tar omdømmemåling på alvor, og blir derfor brukt som grunnlag for deler av denne oppgaven. 7 drivere for omdømme blir brukt for å finne ut av hva som er viktig for å være attraktiv for nyutdannede lærlinger og ingeniører i bygg og anleggsbransjen.

Men det holder ikke å bare trekke til seg de gode folkene, de må ha et ønske om å legge sin tid, energi og krefter hver dag, i en tøff bransje. Å være en attraktiv arbeidsgiver starter med å

ta vare på de ansatte. Det er derfor lagt stor vekt på kompetanse, læring og motivasjon i oppgaven, som jeg også har brukt som grunnlag for å finne ut av hva som er viktig for nyutdannede lærlinger og ingeniører.

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for metodevalget, utvalget av informanter og gjennomføringen av datainnsamlingen. Jeg vil også redegjøre for validitet, etiske avveininger og hvordan jeg gikk fram i analyseprosessen.

3.1 Metode

I begynnelsen av dette forskningsprosjektet ønsket jeg å fordype meg i temaet employer branding. Jeg er fascinert av hvordan enkelte bedrifter tiltrekker seg de beste hodene, mens andre bedrifter sliter med rekruttering. Som nytilsatt HR leder i bygg og anleggsbransjen merket jeg dette godt i egen rekrutteringsprosess. Det ble viktig for meg å finne ut hvordan jeg skulle jobbe for å øke attraktiviteten og dermed tiltrekke meg de beste hodene.

Jeg fant raskt ut at en attraktiv arbeidsplass starter internt. Jeg ønsket derfor at oppgaven skulle fokusere både eksternt og internt. Det ble likevel for mye å skulle rekruttere eksterne deltakere til undersøkelsen, så jeg valgte å gjøre en intern kvalitativ undersøkelse i bedriften jeg jobber i.

Gruppen jeg har valgt å jobbe med er nyutdannede lærlinger og ingeniører, som har blitt ansatt i bedriften det siste året. De kan fortelle meg hva det var som gjorde at de valgte vår bedrift over en annen, og hvilket inntrykk de hadde av bedriften i forkant. De kan også fortelle mer om hvordan de har blitt mottatt i bedriften, og om de mener de får brukt kompetansen sin på best mulig måte.

Formålet har vært å få dybdekunnskap og en mer helhetlig forståelse av employer branding, i tillegg til at jeg får dypdykket ned i de ansattes erfaringer og innsikt. Dette er verdifull kunnskap for meg og bedriften jeg jobber i, og det vil forhåpentligvis bli et interessant forskningsprosjekt for andre som ønsker å jobbe med employer branding i sin bedrift.

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i form av gruppeintervju for dette forskningsprosjektet.

3.2 Utarbeidelse av intervjuguide

I utarbeidelsen av intervjuguiden ønsket jeg først å basere spørsmål og tema på Fombrun og van Riels stjerne-kvaliteter. Da RepTrak modellen allerede er basert på disse stjerne-kvalitetene, valgte jeg å bruke modellen sine syv omdømmedrivere som utgangspunkt

for en intervjuguide. Ved å bruke disse kunne jeg stille spørsmål ved hver enkelt driver, for så å stille oppfølgingsspørsmål i forhold til hver av disse. I tillegg ønsket jeg å stille spørsmål rundt kompetanseledelse og hvordan informantene mener de er blitt tatt mottatt på arbeidsplassen og deres mulighet for læring og kompetansemobilisering. Basert på dette laget jeg en tematisk intervjuguide (se vedlegg).

Når man skal gjennomføre intervjuer, søker man etter detaljer og informasjon som senere legger grunnlaget for en analyse. Dette krever gjerne at man har noen punkter man forholder seg til gjennom disse samtalene. Det lønner seg derfor å ha en intervjuguide (Tjora, 2018, s. 145).

Jeg valgte å intervju informantene i grupper, som jeg delte i to. En gruppe med kun lærlinger og en gruppe med nyutdannede og nyansatte ingeniører. Alle informantene kjente både meg og hverandre fra før, og en slik setting vil kunne gi rom for gode diskusjoner og meningsutvekslinger. Vi tok en runde rundt bordet på hvert spørsmål slik at alle fikk sagt sin mening. Det var likevel ikke alltid alle hadde noe å svare på spørsmålet, eventuelt at de kun var enige med de andre. Dette ble ikke tatt med i kodingen.

I intervjuguiden valgte jeg å gå rett på sak i første spørsmål, selv om jeg hadde lest at oppvarmingsspørsmål vil kunne gjøre informantene mer trygg på intervjusettingen. (Tjora, 2018, s.145) Grunnen til dette er at gruppen er trygg på meg og på hverandre, og at jeg stilte spørsmålene på en uformell måte, som skapte rom for refleksjon og egne meninger.

Før jeg startet med omdømmedriverne til RepTrak og spørsmålene om kompetanseledelse, ønsket jeg å stille noen åpne spørsmål knyttet til tematikken. Jeg mente de var aktuelle for å kunne gi et helhetsbilde i temaet jeg har valgt.

Jeg startet med å spørre om de hadde hørt om bedriften før de begynte å jobbe der, hva de hadde hørt om bedriften og hva de tror andre tenker om bedriften. Dette var viktige spørsmål for meg å stille, da det gir svar på statusbilde til bedriften per i dag. Vi ønsker å bygge en attraktiv arbeidsplass med godt omdømme. Da er det viktig å vite hvordan bedriften fremsto før de startet, og hvordan det inntrykket har utviklet seg i ettertid.

I neste spørsmål spør jeg som følger: «Kan du nevne de bedriftene du kommer på som kunne vært aktuelt å jobbe for, før du begynte i bedriften»? Jeg følger opp med «Hva er grunnen til at du ville jobbe hos disse bedriftene?» og «Hvor har du sett/hørt om disse bedriftene?»

Dette spørsmålet er viktig å ha med fordi vi det sier noe om hvilke typer bedrifter som er attraktive, og hvorfor de ble ansett som attraktive.

Neste spørsmål handler om arbeidsmiljø, og her starter jeg med å spørre «Hva var viktig for deg når du skulle velge arbeidsplass?». Jeg følger opp med å spørre «Hvorfor er dette viktig for deg?». Her har jeg med stikkord for å hjelpe dem å reflektere rundt spørsmålet. Jeg viser dem følgende stikkord: «Morsomt arbeidsmiljø», «spennende arbeidsoppgaver», «beliggenhet», «lønn», «bedriften tar samfunnsansvar», «bedriften har et godt omdømme», «bedriften møter studenter gjennom karrieredager og andre arrangementer», «bedriftens kultur og verdier ligner mine egne», «arrangerer aktiviteter for de ansatte». Et godt arbeidsmiljø er utrolig viktig for å skape en attraktiv arbeidsplass, så dette er et naturlig spørsmål å ha med, siden det ikke faller inn under RepTrak eller kompetanseledelse.

Jeg spør deretter om hvor viktig lønn er for dem. Dette spørsmålet valgte jeg å ha med, fordi lønn alltid har en betydning for livet til hvert enkelt menneske. Det kommer naturlig med i beregningen når man velger jobb, og har betydning for motivasjonen på arbeidsplassen. Lønn skaper ikke automatisk en attraktiv arbeidsplass, men er likevel viktig. Jeg ønsket å høre hvor viktig det var for dem.

Jeg velger så å gå rett på sak og spørre «Hva som gjør en bedrift attraktiv å jobbe for», fulgt opp av «Tror du andre mener det samme, i så fall hvorfor/hvorfor ikke?»

Deretter spør jeg «Hvordan mener du vi kan tiltrekke oss kompetente søkere i rekruttering?» og «Hva legger du i et godt omdømme?». Dette er spørsmål som jeg tar med fordi det er selve kjernen i oppgaven. Jeg ville gjerne høre deres tanker rundt dette.

Videre ble det satt opp refleksjonsspørsmål tematisk, i tråd med RepTrak modellen, med de tilhørende omdømmedriverne under hvert tema. RepTrak modellen har lukkede spørsmål, som jeg valgte å ikke ta med. Spørsmålene om omdømmedriverne ble derfor mer åpne, slik at informantene fikk rom til å reflektere mer. Målet var å finne ut hva som er viktig for informantene, når det kommer til både omdømme og i arbeidsforholdet. Sett i ettertid kunne jeg brukt mer tid på å spørre informantene om hva de assosierer med hvert enkel omdømmedriver. Det ble tydelig i analysedelen at informantene ikke alltid skjønnte hva omdømmedriverne innebærer og derfor ikke svarer godt nok slik at jeg får fullt utbytte av intervjuet.

Første omdømmedriveren er etikk. Her stiller jeg spørsmålet: «Betyr etikk noe for deg i forbindelse med arbeidsplass?», samt stikkordene: «Følge lover og regler», «ansvarlighet» og «åpenhet om drift» og «gjøre ting ordentlig».

Andre omdømmedriver er innovasjon, med spørsmålet «Betyr innovasjon noe for deg?». Her hadde jeg med stikkordene: «nyskapende», «først på markedet», «tilpasningsdyktig».

Tredje omdømmedriver er arbeidsmiljø, der jeg stilte spørsmålet «Betyr arbeidsmiljø noe for deg?». Her stilte jeg oppfølgingsspørsmål i stedet for å ha med stikkord.

Fjerde omdømmedriver er økonomi. «Spiller økonomi en rolle for deg i forbindelse med arbeidsplass?», med stikkordene «lønnsomt selskap», «bedre resultater enn forventet», «fremtidige vekstmuligheter» og «mulighet for egen utvikling».

Femte omdømmedriver er produkter og tjenester. Her var spørsmålet «Betyr produkter og tjenester noe for deg?», med stikkordene «høy kvalitet», «høy verdi for pengene», «ansvar for produkter/tjenester» og «tilfredsstiller kundenes behov».

Sjette omdømmedriveren er ledelse, med spørsmålet: «Betyr ledelse noe for deg?». Her var stikkordene «godt organisert», «tillitsvekkende» og «klar visjon for fremtiden».

Syvende og siste omdømmedriver er samfunnsansvar, med spørsmålet «Betyr samfunnsansvar noe for deg?» Her var stikkordene «miljøansvar», «bidrar til samfunnets utvikling», «støtter gode formål» og «ansvarlig rolle i samfunnet».

Jeg valgte å bruke RepTrak sine omdømmedrivere i intervjuguiden fordi det allerede er en fungerende analyse for å forstå hva som skaper og driver omdømmet for den enkelte virksomhet. Det er et godt hjelpemiddel for å få svaret på hva som er viktig for mine informanter.

En egen del av intervjuguiden handler om kompetanseledelse. Spørsmålene er inspirert av Linda Lai sin bok om strategisk kompetanseledelse, der jeg tematisk tar opp emnene «opplæring», «læringsmiljø», «kompetansemobilisering», «kompetanseutvikling» og «motivasjon». Denne delen av intervjuet ble viktig for å finne ut hvordan informantene opplever den interne kulturen på arbeidsplassen. Hvis denne delen ikke fungerer optimalt, er det viktig å begynne der for å skape en attraktiv arbeidsplass, og jobbe derfra for å skape et godt omdømme.

Jeg startet med spørsmålet «Hvordan var opplæringen da du var nyansatt?»

Neste spørsmål handler om læring. Her starter jeg med å spørre «Hvordan mener du at man lærer best i praksis på jobb?» Jeg fulgte opp med å spørre «Hva vil hemme og fremme læring i bygg og anleggsbransjen». Målet med dette spørsmålet er at de skulle reflektere over hva som bidrar til læring og hva som eventuelt gjør det vanskelig å lære. Jeg hadde også med stikkord som skulle hjelpe dem å reflektere ytterligere: Læring gjennom: «observasjon», «veiledning», «jobbrotasjon», «selvstudier», «dialog» eller «diskusjon».

Neste spørsmål handler om kompetansemobilisering. Her starter jeg med spørsmålet: «Mener du at du får utnyttet din kompetanse slik du forventet da du tok jobben?» Jeg følger opp med «Er det samsvar mellom de kravene jobben stiller og din kompetanse?» og «Får du brukt dine kunnskaper, ferdigheter og evner i nåværende jobb?».

Målet med disse spørsmålene er å finne ut om de opplever at de får brukt kompetansen sin, og om det eventuelt er noe vi kan justere på for at de skal føle på utfordringer og mestring.

Neste spørsmål handler om kompetanseutvikling. Her spør jeg rett frem: «Hvor viktig er det for deg å utvikle din kompetanse». Grunnen til at jeg spør spørsmålet såpass lukket, er at det ikke nødvendigvis er like viktig for alle. Mange er fornøyde med å gå på jobb og fungere på autopilot. Andre ønsker å utvikle seg mest mulig. Dette skillet er vesentlig når man skal jobbe med mennesker, for å finne deres kilde til motivasjon.

Jeg drar samtalen om utvikling videre i neste spørsmål da jeg spør dem om «Hvordan kan arbeidsgiver best mulig legge til rette for at du utvikler deg på jobb?» Dette er et mer åpent spørsmål, der informantene kan reflektere over deres tanker rundt dette temaet.

Videre handler det om læring. Jeg stiller spørsmålet «Hvilke læringsarenaer har du på jobb?». Dette er fint for meg å vite, da jeg selv ikke ser alle mulighetene for læring som finnes i deres hverdag. Det er også et spørsmål som stilles såpass åpent at jeg kan spørre videre om de føler at de får utnyttet de læringsarenaene optimalt.

Det siste spørsmålet handler om motivasjon. Jeg valgte å spørre spørsmålet «Vil mulighetene for å utvikle deg på jobb påvirke motivasjonen din? Grunnen til at jeg valgte å spørre et såpass lukket spørsmål, er fordi det gir meg klarhet i om utvikling og motivasjon henger sammen. Jeg velger å følge opp med et nytt spørsmål: «Hva gjør dere motiverte?»

3.3 Utvalg og gjennomføring av intervjuer

Strategisk utvelging av informanter er basert på at vi systematisk velger personer som har egenskaper og kvalifikasjoner som er strategisk i forhold til problemstillingen. Det legges vekt på at man kan velge ut informanter underveis i prosjektet, med bakgrunn av den informasjonen vi får på et tidlig stadium i prosessen. På denne måten kan vi styrke utvalgets egnethet for å utvikle forståelsen av det vi studerer (Thagaard, 2018, s.54)

Jeg visste at jeg ønsket å studere employer branding og attraktive arbeidsplasser. Jeg ønsket likevel å vie oppgaven mer enn bare det eksterne omdømme og den attraktive arbeidsplassen som et ytre skall. Jeg er opptatt av menneskene i bedriften og at det skal oppleves attraktivt å jobbe i bedriften, ikke bare se flott ut utenfra. Dette er et stort tema, og utvalget er endeløst.

I samarbeid med min veileder ble vi enige om å bruke egen bedrift som utgangspunkt. I bedriften har vi mange nyansatte og lærlinger. Dette er informanter som kan gi verdifull informasjon om temaet jeg studerer. De har nylig gjort seg opp tanker om hvor de ønsker å jobbe og hvorfor. Å høre hva de tenker er en attraktiv arbeidsplass er et viktig perspektiv. De har også møtt en ny læringskultur, der de har gjort seg noen refleksjoner om hvordan de lærer best og hva som motiverer dem.

Jeg valgte å dele opp i to grupper, og avholde gruppeintervju i to omganger. Den ene gruppen besto av 5 lærlinger, og den andre gruppen besto av 6 nyansatte ingeniører. Jeg gjorde en strategisk utvelging for å utforske problemstillingen om hvordan man skaper en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen.

Denne undersøkelsen er gjort ut fra spesielle kriterier. Det jeg ønsket å studere nærmere var deltakernes erfaringer, opplevelser og problemer. Utvalget i denne undersøkelsen ble derfor et kriterieutvalg. Ved å benytte et slik kriterieutvalg ønsket jeg å optimalisere informantenes bidrag til undersøkelsen, slik at de innhentede dataene ville være mest mulig relevant for denne undersøkelsen (Tjora, 2018, s. 41).

I gjennomføringen av intervjuene merket jeg at jeg ikke holdt meg slavisk til intervjuguiden. Jeg holdt meg til rekkefølgen som planlagt, stilte andre oppfølgingsspørsmål underveis enn jeg hadde skrevet ned i forkant. Jeg mener jeg fikk ut mer informasjon enn jeg ville gjort ved å følge intervjuguiden slavisk ved å gjøre det på denne måten.

3.3.1 Informantene

Informantene som deltok, tilfredsstilte kriteriene til utvalget, og har fått kodenavn i tråd med anonymiseringen av deres identitet. Utvalget her består av ni menn, de er i alderen mellom 22 og 34 år. 5 av informantene er lærlinger i tømrer eller betongfaget. 6 av informantene er sivilingeniører innen bygg og anlegg, og har nylig blitt ansatt som anleggsledere i samme bedrift som jeg jobber. Ifølge Tjora (2018) bør fokusgruppene være på mellom 6-12 deltakere, og være sammensatt på basis av eksisterende grupper, som de er ved at de er kollegaer som jobber med det samme. Det har vist seg at homogene grupper er en fordel. Det skaper samhørighet. (Tjora, 2018, s. 124) Mitt utvalg tilfredsstiller dette.

Informantene har fått kodenavn som starter på M, som står for kjønnet mann. Tallet i kodenavnet er informantens alder. Deretter følger jeg opp med at det er en anleggsleder eller en lærling som svarer.

3.3.2 Innhenting av data

I forbindelse med utformingen av kriteriene for utvalget, hvem informantene skulle være, tenkte jeg at den mest interessante måten for meg å benytte meg av informanter på ville være ansatte som jobber i samme bedrift som meg. Rekrutteringen av informanter ble derfor basert på et bekvemmelighetsutvalg, også kjent som convenience sampling på engelsk. Et bekvemmelighetsutvalg er når man rekrutterer informanter til en undersøkelse basert på hvor tilgjengelige de er. Dette var personer som jeg allerede visste alder på, samt hvilken utdanning de hadde. Videre var dette personer jeg lett kunne komme i kontakt med for å spørre om de ville delta i undersøkelsen (Miles, Huberman og Saldaña, 2020, s. 28).

Fokusgrupper går ut på at man intervjuer en gruppe informanter samtidig, og det brukes ofte fordi det er en effektiv datagenereringsmetode. Denne intervjumetoden kan også skape en tryggere setting for informanter når de diskuterer ulike drivere og tema, deres opplevelser og meninger, nettopp fordi de er flere som deltar samtidig. Videre kunne dette være en fin mulighet til å generere data ved å la informantene stimulere hverandre i samtalen om de ulike omdømmedriverne (Tjora, 2018, s. 123).

Det fine med fokusgrupper er at man kan fange opp flere menneskers oppfatninger i løpet av en ansikt-til-ansikt-interaksjon og samtidig styre denne interaksjonen inn på noen spesifikke temaer som man har bestemt på forhånd. Å inkludere flere informanter og samtidig gi dem tryggheten som følger med å sitte i en gruppe, taler også til fokusgruppens fordel. Det er også en fordel at man får fanget opp interaksjonen mellom deltakerne. Ved at informantene

stimulerer hverandre, er det muligheter for å få frem mange aspekter fra informantenes opplevelser av situasjoner de alle kjenner til. Opplevelsen fra fokusgruppen kan være en kilde til nye tanker og refleksjoner. (Tjora, 2018, s.123-124)

Jeg tok kontakt med informantene individuelt gjennom epost og spurte om de hadde tid og mulighet til å delta i undersøkelsen. Etter at jeg fikk bekreftelse på dette, fikk hver av informantene et informasjonsskriv om undersøkelsen, samt tid til å lese gjennom dette mens vi avtalte tidspunkt og sted for intervjuet. Formålet med å bruke dybdeintervju var å skape rom for en fri samtale rundt omdømme, omdømmedriverne og kompetanseledelse i intervjuguiden. Jeg ønsket å fange opp informantenes meninger og erfaringer, noe som krevde tid. På forhånd hadde vi avtalt god tid til intervjuene, slik at informantene kunne reflektere over og fortelle om egne erfaringer og meninger knyttet opp mot disse driverne. På denne måten unngikk vi at samtalen ble anstrengt og preget av et tidspress (Tjora, 2018, s. 113-114). Ved bruk av tematisk intervjuguide, kunne samtalen flyte friere rundt informantenes opplevelser og meninger. Ved å bruke en slik intervjuguide, kunne det innhentede datamaterialet være utforskende i forhold til fenomenet som undersøkes, samt undersøkelsens teoretiske forankring (Miles, Huberman og Saldaña, 2020, s. 31).

Jeg startet med å samle gjengen med ingeniører. Jeg inviterte til møterommet på kontoret i arbeidstiden. Vi startet med å signere informasjonsskrivene. Deretter informerte jeg om anonymisering og personvernrettigheter. Jeg informerte også om at jeg kom til å ta opp samtalen, og at den blir slettet så fort transkriberingen er gjennomført.

Jeg startet med å fortelle at jeg skriver masteroppgave om attraktive arbeidsplasser i bygg og anleggsbransjen. Mitt ønske er at vår bedrift skal være attraktiv, og at deres bidrar til denne studien vil hjelpe meg å jobbe aktivt med dette. Deretter satt jeg på båndopptakeren og begynte intervjuet. Det var viktig for meg å være meg selv, og la samtalen flyte så naturlig som den ellers ville gjort i en annen uformell setting. Dette opplevde jeg gikk greit. Samtalen fløt lett rundt bordet. Noen ganger måtte jeg ta runden slik at alle fikk sagt noe, men de var stort sett ivrige på å fortelle alle sammen. På denne måten lot jeg informantene fortelle selv, samtidig som jeg klarte å lede samtaleemnet (Tjora, 2018, s. 150). Her stilte jeg også oppfølgingsspørsmål som «Når du sier dette, mener du?» og «Forstår jeg deg rett når du sier?». Disse oppfølgingsspørsmålene var gode å ha senere, slik at datamaterialet ikke ble tolket feil senere i analysen.

Datamaterialet som ble innhentet gjennom disse intervjuene baserer seg på informantenes subjektive meninger og holdninger. Det kan derfor gi kunnskap og informasjon om deres erfaringer, meninger og holdninger, samt nyansene av disse, i forhold til de syv omdømmedriverne og resten av spørsmålene som ble tatt opp (Tjora, 2018, s. 114). Dette var ønskelig, ettersom jeg ville vite nettopp hva disse unge arbeidstakerne ønsker fra en organisasjon og hva de mener en organisasjon bør ha eller være, for å være en attraktiv arbeidsplass. Datamaterialet er et produkt av intervjusituasjonen. Her ble informantene påvirket av både interaksjonen og settingen, da det er godt mulig at informantene ikke hadde reflektert over driverne vi snakket om tidligere. De sporet også noe av og var inne på andre temaer som var relevant for deres hverdag underveis. Datamaterialet består likevel av ærlige meninger og under gjennomføringen av intervjuene mente jeg det var viktig å la informantene reflektere høyt, slik at de ble minst mulig påvirket av meg og mine egne tanker. For at dette kunne skje, forsøkte jeg å være en aktiv lytter, samt bruke stillheten slik at informantene sa mer om disse temaene (Tjora, 2018, s. 151).

Det første gruppeintervjuet med ingeniørene varte i 1 time og 30 minutter, mens det andre gruppeintervjuet med lærlingene varte i 1 time. Variasjonen i lengden på intervjuene kan ha noe med at noen av informantene snakket raskt og tok få pauser, mens andre tok flere pauser eller reflekterte mer. Det var også en informant mindre i det andre intervjuet. Ingeniørene i første intervjuet er og mer trygg på meg, og har mer erfaring enn lærlingene.

I gjennomføringen av intervjuene ble det som nevnt brukt lydopptaker. Dette var noe som ble informert om i prosjektets informasjonsskriv, samt noe jeg ba om tillatelse til før hvert av intervjuene startet. Ved å bruke lydopptaker fikk jeg med meg det som ble sagt, uten at samtaleflyten i selve intervjuet ble forstyrret. I tillegg til lydopptaker tok jeg også korte notater, særlig når noe ble sagt og jeg ville understreke dette eller stille oppfølgingsspørsmål om det. Lydopptakeren som ble brukt under intervjuene var min egen private telefon med passordbeskyttelse, noe informantene også ble informert om (Tjora, 2018, s. 166-167).

3.4 Transkribering

Transkriberingen av lydopptakene ble gjort raskt etter hvert intervju, mens intervjuet enda satt ferskt i hukommelsen. Transkribering er vanskelig å gjennomføre objektivt, ettersom det muntlige språket ikke alltid formidles på samme måte skriftlig. Her valgte jeg å notere pauser, samtidig som jeg ikke transkriberte alle setningene som ble påbegynt flere ganger. Et eksempel på slike setninger er «Hm.. ja, det kan jo være.. men.. nei.». Etter å ha lyttet til

lydopptaket av hvert intervju flere ganger før jeg begynte selve transkriberingen, samtidig som jeg spolte frem og tilbake på lydopptaket under transkriberingen, kom jeg frem til at slike detaljer ikke alltid var like hensiktsmessige (Tjora, 2018, s. 173). Det var også hjelpsomt at jeg kunne spole frem og tilbake på lydopptaket, samt at jeg kunne justere hastigheten på avspillingen ved behov. Informantene var gode til å ordlegge seg, noe som gjorde at den transkriberte teksten ikke mistet informasjon i selve transkriberingen. Humoristiske setninger og ironi ble markert som dette i parentes i den transkriberte teksten, slik at dette ikke forsvant i oversettelsen til skriftlig bokmål (Tjora, 2018., s. 174). Ved å lytte til lydopptakene gjentatte ganger og ved å nøye vurdere hvorvidt jeg skulle normalisere transkriberingen, beholdt det transkriberte datamaterialet sin essens og viktige detaljer, noe som ville være hjelpsomt i for påliteligheten til datamaterialet (Tjora, 2018, s. 231).

3.5 Validitet

I denne undersøkelsen er det som nevnt 11 informanter. Når utvalget består av få deltakere, blir det vanskelig å si at funnene i denne undersøkelsen er generaliserbare, eller at funnene er representative for en lignende gruppe som den utvalget besto av. Undersøkelsens validitet er likevel relevant, og jeg har tatt flere grep for å sikre at undersøkelsen er pålitelig, gyldig og så generaliserbar som mulig. Ett av disse grepene ble tatt i intervjusettingen, der jeg forble i min rolle som intervjuer, for å minimere påvirkningen jeg selv hadde, med mine forkunnskaper samt egne tanker om hva som kunne være viktig. Ekstern validitet omhandler hvorvidt datamaterialet er representativt for det fenomenet som det skal være med på å forklare og forstå (Bukve, 2016, s. 100).

Ettersom 11 informanter, kun menn, i aldersgruppen 22 til 34, ikke er et stort utvalg, vil det være vanskelig å si at funnene i analysen av datamaterialet er representative. Det er derimot mulig at funnene i denne undersøkelsen kan vise til delte meninger og holdninger for enkelte i samme gruppe. Jeg antar derfor at det er mulig at funnene her forteller noe om hva unge nyutdannede mennesker i bygg og anleggsbransjen opplever og mener er attraktivt ved en arbeidsplass.

Informantene jobber sammen i samme bedrift, og har meg som personalleder. Dette kan påvirke påliteligheten til funnene da de muligens er påvirket av kultur og miljø i bedriften, og sitt forhold til meg som leder. Jeg opplevde informantene som ærlig og åpne, så jeg har ingen grunn til å tro at de holdt tilbake informasjon. Det kan likevel tenkes at informanter fra flere

ulike organisasjoner i bransjen hadde vært optimalt for å kartlegge hva det er som gjør en bedrift i bygg og anleggsbransjen attraktiv.

Jeg brukte RepTrak sin måling og Linda Lai sin bok om kompetanseledelse da jeg utarbeidet intervjuguiden. Dette kan ha begrenset informasjonen jeg kunne ha fått fra mine informanter, siden de ble styrt inn på disse emnene. Det kan ha vært andre ting som er viktig for dem ved en attraktiv arbeidsgiver, som ikke ble nevnt i intervjuet.

Påliteligheten til datamaterialet ble som nevnt sikret i transkriberingen, der jeg lyttet til opptakene gjentatte ganger, samt vurderte nøye hvorvidt jeg skulle normalisere transkriberingen eller ikke. Essensen til opptakene har blitt vedlikeholdt og videreført til transkriberingen, noe som bidro til å sikre datamaterialets pålitelighet (Tjora, 2018, s. 231). Sitatene som ble tatt ut i analysen var sitater som fremmet essensen i hva informantene fortalte og mente. Disse sitatene og utdragene representerer det informantene vektla mest. Blant sitatene som ikke ble inkludert i analysen var det en del bakgrunnsstøy, altså materiale som ikke var relevant, men som heller virket som setninger informantene brukte som byggesteiner i egen refleksjon. Utdragene i analysen representerer derfor relevant kunnskap og erfaringer fra informantene, og er fremhevet fordi de støtter opp under eller viser til funn (Tjora, 2018, s. 237).

For å sikre validiteten og påliteligheten til funnene i analysen har jeg vurdert hvilken påvirkning jeg selv har hatt på datamaterialet. Her har jeg forsøkt å minimere denne, og i forhold til analysen har jeg valgt å gjøre dette ved å gjennomføre første syklus koding og gjennomgang av datamaterialet før jeg så nærmere på det teoretiske rammeverket. I denne delen av analyseprosessen produserte jeg mye skriftlig materiale i form av notater og tanker jeg gjorde meg om datamaterialet og funnene jeg fant. Videre, for å sikre gyldigheten og troverdigheten til funnene i denne undersøkelsen, har jeg aktivt sett etter unntak i forhold til funnene og presentert disse. På samme måte har jeg sett nærmere på funn som virket overraskende, for å kunne se etter alternative forklaringer eller årsaker (Miles, Huberman og Saldaña, 2020, s. 292-297).

For å sikre undersøkelsens gyldighet og pålitelighet har jeg forsøkt å være så transparent som mulig i forhold til de metodiske valgene som er tatt i denne undersøkelsen. Her har formålet vært å gi leserne god innsikt i valg og tankegang, noe som muliggjør et godt innblikk i metoden, valg og empiri i denne undersøkelsen. Ved å bruke direkte sitater fra datamaterialet

øker denne innsikten, noe som også sikrer undersøkelsens transparens (Tjora, 2018, s. 248-249).

3.6 Etiske avveininger

I løpet av arbeidet med denne oppgaven har det vært flere etiske hensyn som måtte tas. Før selve datainnsamlingen begynte sendte jeg inn et meldeskjema til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Dette meldeskjemaet var et digitalt skjema som omhandlet hva prosjektet er og hvordan det skulle gjennomføres. Et slikt meldeskjema er noe forskere og studenter må sende inn dersom de skal behandle personopplysninger, og når institusjonen prosjektet skal gjennomføres ved har en avtale med NSD. Formålet med dette meldeskjemaet er at det sikrer den planlagte behandlingen av data og personopplysninger er i tråd med gjeldende personvernlovverk. Dette var nødvendig, ettersom jeg ikke kunne garantere at informantene ikke kunne identifiseres på noe tidspunkt av datainnsamlingen (NSD).

Som del av meldeskjemaet til NSD utformet jeg også et informasjonsskriv til prosjektet. Dette informasjonsskrivet ble sendt til informantene som signerte, for å sørge for informert samtykke. Her ble informantene informert om undersøkelsen, hva den handlet om, hvorfor de ble spurt om å delta og at deltakelse var frivillig og at de kunne trekke tilbake samtykket når som helst før innleveringen av oppgaven. Videre inkluderte informasjonsskrivet et estimat på hvor lang tid intervjuene ville ta, samt at intervjuene ville bli tatt opp med lydopptaker. Dette var informasjon som også ble formidlet muntlig før intervjuene (Nilssen, 2014, s. 145).

Informantene ble også informert om at de kunne avslutte intervjuet når som helst. Som nevnt ble også det transkriberte datamaterialet anonymisert, og informantene ble tildelt kodeord for å ivareta deres anonymitet. Videre kan ingen av informantene gjenkjennes av identitetsindikatorer, noe som sikrer anonymiseringen (Tjora, 2018, s. 176-177). Temaet for denne undersøkelsen og intervjuguiden er heller ikke av en sensitiv art, noe som gjorde at det ikke var nødvendig å ta særskilte forbehold i forhold til undersøkelsen. Videre var det ikke noe som lå til grunn for at informantenes identitet ikke kunne hemmeligholdes, som for eksempel at fenomenet som undersøkelsen tilhører én bestemt bedrift eller en utsatt samfunnsgruppe (Tjora, 2018, s. 178).

3.7 Analysemetode

Denne undersøkelsen består av en teoretisk tolkning av et fenomen. Fenomenet som undersøkes er unge nyutdannedes oppfattelse av attraktive arbeidsplasser i bygg og anleggsbransjen. Det er brukt teori og faglige begrep som ramme for å analysere og tolke

datamaterialet. Her har RepTrak modellen blitt brukt som grunnlag for den tematiske intervjuguiden (Bukve, 2016, s. 88).

Analysen er en sammensattprosess, der jeg har tatt i bruk flere analytiske verktøy for å finne, samt forstå kunnskapen i datamaterialet. Analysen er teoridrevet, der teorien fungerer som et bakteppe for analysen. Samtidig har det vært viktig å bruke en åpen tilnærming til datamaterialet i begynnelsen av analyseprosessen. I analysen brukes også de nevnte omdømmedriverne i RepTrak modellen som hjelpemiddel, for å forstå hvilke av disse driverne som er mest relevante for informantene. Linda Lai sin bok om strategisk kompetanseledelse er og brukt som hjelpemiddel for å finne ut hva som er viktig for å beholde arbeidskraften innad i organisasjonen.

Analysen av datamaterialet er ikke en fullstendig nøytral analyse, ettersom dette ikke eksisterer. På grunn av dette var det derfor viktig å være åpen for hva datamaterialet fortalte i løpet av den tidlige analysen, slik at min egen kunnskap og antakelser ikke påvirket datamaterialet (Tjora, 2018, s. 235). Ved å bruke en åpen tilnærming til datamaterialet forsterket dette også påliteligheten til funnene. Her har jeg derfor først tatt for meg datamaterialet og brukt omdømmedriverne som koder for analysen. Deretter har jeg forsøkt å finne de omdømmedriverne som var viktigst og hvilke som ikke var like viktige. Jeg har gjort det samme med delen som omhandler kompetanseledelse. Deretter tolket jeg funn, for så å diskutere disse opp mot det teoretiske rammeverket.

4.0 Presentasjon og drøfting av empiriske funn

I dette kapittelet drøftes datamaterialet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket i forhold til spørsmål om informantenes forhold til omdømme, deretter de syv omdømmedriverne i RepTrak modellen og avslutningsvis kompetanseledelse, med bakgrunn i Linda Lais bok om strategisk kompetanseledelse. Drøftingen presenteres i samme rekkefølge som i den tematiske intervjuguiden.

4.1 Omdømme og identitet

En del av det å være en attraktiv arbeidsplass handler om identitet og omdømme. Det hjelper ikke å være attraktiv om ingen har hørt om arbeidsplassen. For å være i referanselisten til de gode hodene vi ønsker å nå fram til, må folk vite om bedriften. Jobben i å være synlig og vise seg frem, er en del av kampen om de beste folkene.

Når jeg gikk i gang med denne oppgaven, var det interessant for meg å vite hvordan informantene oppfattet egen bedrift før de startet der. Jeg startet derfor intervjuet med spørsmålet «*Hadde du hørt om bedriften før du begynte å jobbe her?*» Nesten samtlige av informantene hadde ikke hørt om bedriften, og sier det var helt tilfeldig at de endte opp med å jobbe der. De som hadde hørt om bedriften var lærlinger som hadde fått informasjon gjennom opplæringskontoret. En av lærlingene presiserte at han hadde søkt andre mer profilerte bedrifter, men at han hadde valgt denne bedriften om han hadde visst det han vet i dag.

Neste spørsmål i intervjuguiden var «*Hva tror du andre tenker om bedriften?*». Jeg valgte å bytte ut dette spørsmålet med «*Hvorfor søkte du jobb i bedriften?*» da jeg var nysgjerrig på hvorfor de søkte jobb i en bedrift de ikke hadde hørt om på forskudd. Spørsmålet ble kun stilt til anleggslederne, da lærlingene ble plassert i bedriften via skolen eller et opplæringskontor. To av anleggslederne søkte på en annonse på finn.no. De hadde ikke hørt om bedriften på forhånd, men det klaffet da annonsen ble lagt ut samtidig som de var på utkikk etter ny jobb. En av anleggslederne forteller at han fikk høre om jobben via bekjentskap. Den siste sier at han søkte «bygg og anleggs firma» på google, og valgte bedriften som lå nærmest der han bor. Jeg spurte også anleggslederne om de hadde noe forslag til «*hvordan vi kan få nyutdannede til å velge oss over konkurrentene?*». De presiserer at ingen som bor utenfor byen vet om bedriften. Den ene anleggslederen er opprinnelig fra Bodø og har handlet i nærbutikken som ligger i samme lokalene som bedriftens hovedkontor, og han hadde fortsatt aldri hørt om dem. Den eldre garde har et forhold til bedriften. I tillegg har bedriften et godt omdømme i målgruppen av kunder. Men de når ikke ut til nyutdannede, og det er helt nødvendig for å fange unge talenter. Det eneste forslaget gruppen ga meg for å bli mer synlig blant studenter er å delta på karrieredager for å presentere bedriften.

Informasjonen som kommer frem etter de innledende spørsmålene sier meg at gruppen ikke hadde et forhold til bedriften før de startet, og at de heller ikke nødvendigvis hadde utviklet et bevisst forhold til hva de forventer av en arbeidsgiver før de startet. Videre blir det interessant å høre om de har et bevisst forhold til omdømmedriverne jeg skal snakke med dem om, og hvordan de mener bedriften lever opp til forventningene de eventuelt har her. Det blir også interessant å høre om de på tross av manglende kunnskap om bedriften i forkant, har utviklet et positivt forhold til bedriften etter de startet, ved hjelp av kompetanseledelse.

Konkurrenter er noe alle bransjer må forholde seg til, uansett om de er monopol på markedet eller ikke. Alle er i konkurranse om de beste folkene. I bygg og anleggsbransjen er det ekstra

spesielt, da det er voldsomt mangel på ressurser. Hva er hemmeligheten til de som lykkes med god profilering, og dermed klarer å trekke positiv oppmerksomhet og mange søkere i rekruttering? Jeg ønsker derfor å spørre informantene om *«de kan nevne bedrifter de kommer på at det kunne vært aktuelt å jobbe for før de begynte i nåværende bedrift, hva grunnen til dette er og hvor de hadde sett og hørt om disse bedriftene?»*

Svarene jeg fikk overrasket meg litt. I forkant av intervjuet hadde jeg sett for meg at byens største bedrift, og vår største konkurrent ville være soleklare valget til alle informantene. En av informantene sier at denne bedriften ville vært soleklare valget i dag, fordi de er mer profilerte, har et mer profitt uttrykk og har logoen sin profilert over alt i byen. Flere konkurrenter trekkes fram i å være god på profilering.

Siden ingeniørstudiet ikke ligger i Bodø, skal man nå fram til mange som ikke er fra byen. Da hjelper det ikke å profilere seg med reklamerte biler og logoer. Man må møte studentene der de er. Flere av informantene trekker frem at de ikke har noen formening om noen av konkurrentene, og at de tok den jobben som var ledig da de var nyutdannet. Dette forteller meg at det er det som skjer internt i bedriften som blir viktig, for å ivareta de man er heldig å anskaffe seg.

Noen informanter trekker frem at det er prosjektene og det spennende bedriften gjør som er viktig når de velger jobb. Det er derfor viktig å promotere seg riktig, ved å vise frem nøkkelprosjekter og det bedriften er stolt av å ha fått til.

Å velge arbeidsplass er ofte personlig, og en reaksjon på vår egen personlige oppfatning av bedriften. Den skal gjerne representere våre egne verdier, og det ligger alltid noen forventninger til arbeidsgiver. I bunn og grunn bør vi føle at vi har noe til felles med organisasjonen. Det skal være en god match begge veier. Et viktig spørsmål i intervjuet er derfor *«Hva var viktig når du skulle velge arbeidsplass, og hvorfor var det viktig for deg?»* Jeg valgte å ha med stikkord for å hjelpe dem til å reflektere rundt dette spørsmålet: *«Morsomt arbeidsmiljø», «spennende arbeidsoppgaver», «beliggenhet», «lønn», «bedriften tar samfunnsansvar», «bedriften har et godt omdømme», «bedriften møter studenter gjennom karrieredager og andre arrangementer», «bedriftens kultur og verdier ligner mine egne», «arrangerer aktiviteter for de ansatte».*

Halvparten sier at miljøet og trivselen på arbeidsplassen er det viktigste. En sier at det å bli ivaretatt som nyutdannet var viktig. Veilederen hans visste hvordan det var å være ny, og det hjalp veldig på. Han sier også at verdier er bare tull, fordi hans opplevelse er at ingen bedrifter

etterlever dem. Lønn og nærhet til arbeidsplassen blir også trukket frem. Når man er misfornøyd med lønn, går det ut over trivselen.

Neste spørsmål er «*Hvor viktig er lønn for deg?*»

Her svarer samtlige at lønn er viktig, fordi det er det man lever av. Den ene lærlingen svarer «*Hvis man har søkt på to jobber og man ser at den ene jobben er det godt arbeidsmiljø og lav lønn, og i den andre jobben er det dårlig arbeidsmiljø og god lønn, så ville jeg gått for dårligere lønn og godt arbeidsmiljø. Men lønn er et trekkplaster. Byens største bygg og anleggssfirma er et trekkplaster fordi de har rykte på seg om å gi god lønn. De har sikkert en haug med søknader liggende til enhver tid, og kan sikkert forsvare lønnen ved at de vet at de får en klasse A snekker.*»

Jeg spør videre om «*de ville ha gått over til en annen arbeidsplass hvis de hadde gitt dem bedre lønn?*»

Her får jeg svar hos to av anleggslederne at de ikke ville ha byttet jobb kun for lønnen sin del, men at de vet om konkurrerende bedrifter som betaler bedre og at det selvfølgelig er irriterende.

Det store spørsmålet i denne oppgaven er «*Hva gjør en bedrift attraktiv å jobbe for?*». Jeg ønsket å stille spørsmålene før jeg gikk nærmere inn på omdømmedriverne. Jeg ville starte med å se om det jeg senere ville komme tilbake til ble nevnt, før jeg systematisk gikk gjennom hver enkelt driver. Her ga informantene meg mange gode, men forskjellige svar. Det er ikke et fasitsvar på hva som er attraktivt for alle, men noen ting går igjen.

«*En attraktiv arbeidsgiver er en bedrift som er til å stole på, og menneskene*». «*Å holde det man lover. Hvis man på intervju blir lovet noe, så må bedriften holde det. Man må følges opp. Og det må være ordentlige forhold*». «*Har blitt lovet mer skolegang for eksempel*». Dette sier alle seg enige i.

«*Utstyret bedriften har gir et inntrykk om at de har det på stell og at økonomien er god*».

«*Det har også noe å si hvordan biler de har og hvordan utstyr de bruker. Det man ser utad er ofte viktig, man får et førsteinntrykk*».

«*Det de utretter, hvordan prosjekter de får til og hva de omsetter for. Overskudd og grønne tall på bunnlinjen. Også er bonusordninger viktig*». «*Ja det er en fordel om man blir premiert hvis man gjør en god jobb*».

Innenfor omdømmedriverne jeg senere skal spørre dem om er arbeidsmiljø, økonomi og ledelse noe av det som trekkes frem som viktig. Men jeg hadde rett i mine antagelser om at kompetanseutvikling også er en viktig del av en attraktiv arbeidsplass.

Vi måler oss gjerne opp mot andre attraktive bedrifter, så jeg ber informantene trekke frem andre konkurrerende bedrifter som de anser som attraktive. To av anleggslederene trekker frem to konkurrerende bedrifter i nærmiljøet som har skilt seg ut for dem. De trekker frem at bilene, utstyret og maskinene er moderne, rene og attraktive. Det gir et godt inntrykk av at bedriften tar vare på tingene sine, prioriterer å bruke penger på at de ansatte skal ha topp moderne utstyr og at de har god økonomi.

«Hvordan mener dere vil kan tiltrekke oss gode søkere i rekruttering?»

Dette er selve kjernespørsmålet i oppgaven. Det er store deler av målet når man jobber med employer branding.

«Det er viktig å vises. Det gjør vi med å vise oss frem, være rundt omkring med biler. Tok en gang en titt på en liten bedrift som holder til i distriktet. Det firmaet hadde jeg et traust inntrykk av i utgangspunktet. Men når jeg så de prosjektene de hadde, så det jo plutselig veldig bra ut. Jeg kunne ha jobbet hos dem, fordi at de har så mye spennende prosjekter. Så det er viktig å vise fram. En ting er hvem du jobber med, men det viktigste er hva vi får gjøre hver dag. Det er også viktig at vi ansatte snakker godt om bedriften. Reklame på instagram og facebook som viser hva vi holder på med».

Lønn, synlighet ved flere logoer og firmaturer som skaper omdømme blir også trukket frem.

I det siste spørsmålet som omhandler omdømme, spør jeg informantene om *«Hva legger dere i et godt omdømme?»*

«At underentreprenører, innleide og folk som jobber for oss, liker å jobbe for oss. De er vår beste reklame. Ordet sprer seg raskt, og det kan avgjøre om andre ser oss som attraktive og vil søke jobb hos oss».

«At vi er ryddig og har god økonomi. Det er et kvalitetsstempel. Hvis folk hører at det er vi som har gjort jobben, da vet folk at det er ordentlig gjort». «Vi har gode jobber å vise til. Det skaper godt omdømme»

Svarene antyder at det ikke holder å se ut som en attraktiv arbeidsplass, det må forankres i hele bedriften. Kvalitet, god økonomi og godt arbeidsmiljø blir viktig når man skal skape et godt omdømme, og dette skapes ikke av markeds kampanjer, men av god ledelse og hardt arbeid. Likevel kommer vi ikke utenom at det er menneskene i bedriften som skaper god kvalitet, god økonomi og godt arbeidsmiljø. Alt henger sammen i en sirkel. Vi må derfor først forankre verdiene internt, og deretter fremme vårt image utad for å fortelle folk hvor attraktiv arbeidsgiver vi er.

4.2 Etikk

«Betyr etikk noe for deg i forbindelse med en arbeidsplass?»

Her er samtlige informanter entydig enig i at etikk er veldig viktig i bygg og anleggsbransjen.

«Et eksempel er et innleiefirma som har et veldig dårlig rykte. Jeg vurderte å søke, men ble fortalt av en bekjent at jeg kunne søke om jeg hadde samvittighet til det. Der får man ekstra betalt om man holder penger unna underentreprenørene. Andre bedrifter blir også advart mot å jobbe med dem. Og da dør du raskt ut i denne bransjen».

De andre følger opp med å si at de skal leve med seg selv når de går hjem fra jobb, og at de bygger noe folk faktisk skal bo i.

Det tydelig viktig at informantene knytter etikk til atferd. I tråd med det teoretiske grunnlaget om at organisasjonsidentitet handler om hvem eller hva organisasjonen er og hva den står for, samt hvilke verdier og holdninger organisasjonen har, handler organisasjonskultur også om atferd (Brønn, 2019, s. 42). Verdiene og holdningene i identiteten former og påvirker organisasjonskulturen, som igjen former og påvirker hvilken atferd som oppfordres til innad i organisasjonen. Mitt datamateriale fortalte at informantene i stor grad opplevde at etikk handler om hvilken atferd informantene selv og arbeidsplassen utviser, samt hvilken atferd en arbeidsplass oppmuntrer til blant ansatte. Dette virker videre å være i tråd med kravene til etikk ved en arbeidsplass, der etikk på mange måter gir retningsgivende og praktiske normer for atferd (Egerdal, 2019, s. 120).

Oppsummert vil jeg si at etikk er viktig for å skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen.

4.3 Innovasjon

Omdømmedriveren innovasjon operasjonaliseres i hvorvidt en bedrift er først på markedet. Informantene assosierte innovasjon med å være nytenkende, endringsvillige og å modernisere utstyr.

På spørsmålet *«Betyr innovasjon noe for deg?»* fikk jeg følgende svar:

«Ja, hvis ikke har vi ikke noe bedrift å jobbe i etter hvert. Men vi må kanskje bli moderne før vi blir nyskapende. Vi henger mange år etter».

Samtalen rundt bordet gikk deretter i at bedriften hadde mye gammelt utstyr som skapte irritasjon. Det ble også nevnt at de ønsket seg nye datasystemer, men at de opplevde det som vanskelig å bli hørt av ledelsen på akkurat dette.

Å være innovativ i bygg og anleggsbransjen er noe mer utfordrende enn i andre bransjer. Bransjen er styrt at retningslinjer og krav som må overholdes. Det er også knapphet på ressurser og tid, som gjør at innovasjon blir nedprioritert. Det er likevel mulig å lykkes med de rette arbeiderne. Innovasjon skapes på arbeidsplassen ved at erfaring og ny kunnskap får fungere i samspill, der nye effektive metoder blir utviklet for å løse oppgaver. Det er også kommet til nye maskiner og dataprogrammer som gjør jobben enklere og mindre tidkrevende. Innovasjon må prioriteres og settes på dagorden, for at det skal kunne spare tid og penger for fremtiden. Det gjør også arbeidsplassen mer attraktiv da de ansatte får utvikle seg og være med på å skape nye rutiner.

Oppsummert vil jeg si at innovasjon ikke er en avgjørende driver i å skape en attraktiv arbeidsgiver i bygg og anleggsbransjen. Det er andre drivere som trekkes frem som viktigere.

4.4 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er en kompleks omdømmedriver, da arbeidsmiljø består av både det sosiale og det faktiske arbeidsmiljøet, og den operasjonaliseres ved spørsmål om ansattes helse, like jobbmuligheter og rettferdig belønning. I RepTrak operasjonaliseres arbeidsmiljø som at organisasjonen belønner ansatte rettferdig, at de tar vare på de ansattes helse, og at organisasjonen tilbyr like jobbmuligheter for alle.

I datamaterialet var et av de sentrale funnene at arbeidsmiljø så ut til å være en av de avgjørende driverne for hva som gjør en arbeidsplass er attraktiv. Det så også ut til at arbeidsmiljø var sentralt i forhold til informantenes valg av arbeidsplass, og for at de skulle ønske å fortsette på arbeidsplassen. Alle informantene opplever at det sosiale arbeidsmiljøet og relasjonene de har til sine kollegaer er viktig. At arbeidsmiljø er en sentral driver for informantene kommer frem i flere av spørsmålene mine om hva som gjør en bedrift attraktiv. Det er likevel ikke det som blir hovedtemaet når spørsmålet «*Betyr arbeidsmiljøet noe for deg?*» blir stilt.

En anleggsleder åpner samtalen med å si at «*det er menneskene som gjør arbeidsplassen. Er kollegaene sure hver dag, så er det ikke noe hyggelig å gå på jobb. Man trenger ikke være bestevenn med alle, men man må ha det hyggelig sammen*». Deretter skyter hans kollega inn «*Og at man forstår hva alle sier*».

Det han refererer til er alle utenlandske arbeidere som jobber i bygg og anleggsbransjen. Ofte er det en overvekt av utlendinger, og kommunikasjonen og språkvanskene blir en konsekvens av dette.

«Det er det største problemet i denne bransjen» skyter en inn. «Når vi kommer på byggeplassen er vi kommet til Polen». «Det går fint å jobbe med polakkene, så lenge de kan kommunisere på engelsk. Men det er det ikke alle som kan». «Jeg føler ofte at jeg må mime hva som skal gjøres, men da blir det ofte misforståelser og feil». «En smell på kommunikasjon kan bli dyrt» Samtalen varer lenge rundt dette med kommunikasjon og kulturforskjeller. Det er tydelig at det preger arbeidsmiljøet, og sier noe om hvor viktig det er å snakke samme språk, både kulturelt og språklig.

En lærling avslutter med at «miljø er utrolig viktig. Å kunne ha norske samtaler er en fordel. Har ingenting imot de polske arbeiderne, men de har ingen respekt for at de er i Norge. Noen er flinkere enn andre. Noen ganger har jeg lyst til å dele noe høyt, men er heller stille fordi ingen forstår meg likevel. Det er ingen god følelse».

Selv om informantene i flere omganger skryter av arbeidsmiljøet i bedriften, er det tydelig at det på enkelte områder er utfordrende. Dessverre er det likt i hele bransjen, og noe det er umulig å unnsnippe. Det er flere tiltak som kan tas for å oppnå bedring innenfor språkproblematikk og kultur. For eksempel kan det kreves at fast ansatte går på norsk kurs og bruker språket sitt aktivt i jobb sammenheng.

For å dra samtalen om arbeidsmiljø over på noe annet spurte jeg informantene om det var viktig for dem at arbeidsgiveren arrangerer turer eller eventer for de ansatte. Her opplever jeg at lærlingene hadde mer behov for en sosial arena enn anleggslederne. En av anleggslederne sier at de jobber så mye at når uka er over vil de helst hjem. En sier at han ikke drikker, så det er ikke så viktig at det er fest, men at han gjerne kunne tenke seg å reise bort sammen. En annen sier at middag på ledermøter er mer enn nok, og den siste sier at det hadde vært hyggelig med sosiale sammenkomster innimellom. Jeg får inntrykk av at de helst vil samles som en gruppe anleggsledere, og ikke nødvendigvis med alle kollegaene. *«Det er viktigere at arbeiderne får samles, de jobber tross alt 6 dager i uken».*

Lærlingene ønsker seg oftere lønningspils og hyppigere samlinger. *«Det er gøy å gjøre ting sammen, bowling for eksempel. Det skaper samhold. Vil helst at alle i bedriften skal være med når vi først gjør ting».*

Det er tydelig at arbeidsmiljø for dem er noe som skjer dem imellom. Det handler om det sosiale og trivselen. Det blir ikke nevnt noe om rettferdighet eller belønning i samtalen når vi snakker om arbeidsmiljø. Grunnen til det kan være at de ikke assosierer arbeidsmiljø med dette.

Oppsummert er arbeidsmiljø en av de viktigste driverne for å skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen.

4.5 Økonomi

Omdømmedriveren økonomi handler om de økonomiske resultatene en organisasjon har. Informantene kobler spørsmålet om økonomi direkte med bedriftens resultat, og mulighetene bedriften har til å kjøpe utstyr og spesielt biler. Jeg spør spørsmålet *«Spiller økonomi en rolle for deg i forbindelse med arbeidsplassen?»*

En av anleggslederne svarer: *«Det er viktig fordi det gjør noe med stemningen generelt i firmaet. Det har ikke vært noe gøy de siste månedene».*

En annen anleggsleder sier *«det er kjedelig når vi ikke har penger til å kjøpe utstyret vi trenger. Vi bruker egentlig mer penger på å ikke ha utstyr».* Samtalen styres raskt over til å handle om utstyr. Flere henger seg på og sier at de mangler utstyr og biler.

Lærlingene nevner også mangel på utstyr og biler i samtalen med dem. Ene lærlingen sier *«Tenker at det er viktig for nyansatte og se at dette er en bedrift de kan være i lenge og utvikle seg i».* Dette er et godt poeng i forhold til omdømme.

En lærling avslutter samtalen med å foreslå at alle i bedriften burde få bedre innsyn i økonomien til prosjektene. *«Kunne det vært en ide å vise oss hvordan vi ligger an økonomisk? Hadde vært artig og sett hvor mye penger som går unna på prosjektene. Savner en intern side der vi kan følge med på hvordan det går rundt omkring. Kan hjelpe folk å forstå helheten i hva tid og ressurser koster».*

Økonomi er en viktig driver for å skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen.

4.6 Produkter og tjenester

Produkter og tjenester som omdømmedriver handler om at det leveres produkter og tjenester av høy kvalitet, som gir god valuta for pengene og som tilfredsstillende kunden sitt behov. Dette er en viktig del av bygg og anleggsbransjen og det var spennende og høre hva informantene sitt forhold til dette var. Jeg stilte derfor spørsmålet *«Betyr produkter og tjenester noe for deg?»*

Bevisstheten til det faktum at de leverer et produkt og utfører en tjeneste var varierende blant informantene. Anleggslederne sier at *«Å ha i bakhodet at det vi gjør hver dag til slutt skal bli et hus som skal stå i utallige år og være noens hjem gir grunnlag for å ta ting på alvor».* *«Ja det føles jo ikke som om vi lever av produkt og tjenester, men det er jo det vi gjør. Vi tilbyr jo en viktig tjeneste i bytte mot mye penger.»* *«Produktet vi til slutt skaper er hovedfokuset for*

meg hver dag jeg går på jobb. Vi kan godt være flinkere til å tenke på at vi også utfører en tjeneste, men det er på en måte litt selvfølge».

Lærlingenes innspill på dette temaet er *«Jeg har egentlig ingen forhold til at vi leverer produkt og tjenester, jeg er mest opptatt av faget og av å lære mest mulig. Men å tenke på at det jeg gjør hver dag ender opp med å bli et produkt til slutt, det er jo ganske kult». «En av grunnene til at jeg valgte å bli snekker var jo nettopp fordi jeg ønsket å skape dette produktet. Det gjør meg veldig stolt».*

Jeg kan forstå at faglig håndverk ikke oppleves som en tjeneste og at et næringsbygg eller et hus ikke oppleves som et produkt. Refleksjonene til informantene er interessante, fordi det kanskje bidro til å se sin egen rolle i et annet perspektiv. Hvis kunden og sluttproduktet er mer i fokus, kan dette muligens bidra til å øke kvaliteten på arbeidet.

Produkter og tjenester er viktig, men ikke en av de viktigste driverne for å skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen.

4.7 Ledelse

Ledelse var en av de driverne som virket å være viktigst for informantene. De var opptatt av tydelighet, ryddighet og at lederne brydde seg om de ansatte.

God ledelse var noe informantene knyttet til atferd, og denne atferden hadde de forventninger til. God ledelse påvirker de ansattes trivsel på arbeidsplassen, og er avgjørende for at prosjektene skal lykkes. Denne omdømmedriveren ser altså ut til å påvirke hvor attraktiv en arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen er.

En anleggsleder sier *«Gode ledere er kjempeviktig i vår bransje. Vi er jo ledere på mange måter, men lederne over oss setter rammene for at vi skal gjøre en god jobb. Prosjektlederne holder tråd i alt som skal gjøres, at prosjekter går fremover i henhold til planen og økonomien. Ledelsen over dem igjen legger rammene for at deres jobb skal gå knirkefritt. Gode ledere legger grunnlaget for at vi skal komme godt i mål».*

En annen anleggsleder skyter inn *«De beste lederne er tydelige, skaper tillitt og holder orden. Vi setter også pris på ledere som bryr seg om de ansatte. Som strekker seg litt lengre for at alle skal ha det bra. Også er det viktig å være til stede, og ikke tro at prosjektene kan fjernstyres fra et kontor».* Dette var alle enige i. En anleggsleder sier at *«Det er forskjell på lederne som finnes i bedriften, og det er ikke tilfeldig hvorfor enkelte ender opp med bedre resultater enn de andre».*

Lærlingene er også enige i at god ledelse betyr masse: «Vi må forholde oss til mange forskjellige ledere i ulike ledd. Vi ser veldig lite til toppledelsen, og må forholde oss mest til anleggsledere. Men vi merker godt forskjell på hvilke ledere som styrer prosjektene». En annen lærling skyter inn: «En god leder setter tydelige forventningsavklaringer, har stålkontroll på økonomi, er god på veiledning og bryr seg om folkene sine. De lederne ser jeg gjør det best hos oss». Den yngste informanten som også er lærling avslutter med å si: «God ledelse er viktig for prosjektene, men det er også viktig for hvor gode vi kan bli. Ja, det betyr rett og slett alt». Dette synes jeg var utrolig godt sagt, og sier litt om viktigheten av å ha gode ledere i bedriften.

Det ser ikke ut til at det var like viktig for informantene å ha en synlig toppleder, slik som det presenteres i det teoretiske grunnlaget. Det var derimot viktig at de opplevde sin nærmeste leder som tillitsvekkende. Hovedinntrykket av ledelse er at kommunikasjon er like viktig for informantene i forbindelse med ledere, som det er for organisasjonens omdømme utad. Her virker det som at atferden og holdningene lederne har, avgjør i hvilken grad informantene opplever lederen som god eller ikke. Dersom lederen viser ansvar, er tydelig og konsistent i kommunikasjon, virker dette å ha en positiv effekt for informantene. Informantenes opplevelse av lederen eller ledelsen kan derfor være med på å påvirke deres trivsel på arbeidsplassen. Ledelse ser derfor ut til å være viktig for at informantene skal oppleve en organisasjon som attraktiv, samt at de også stiller forventninger til ledelsen.

Ledelse er en viktig driver for å skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen.

4.8 Samfunnsansvar

Det teoretiske rammeverket for denne undersøkelsen har fremhevet viktigheten av at organisasjoner har bedriftsborgerskap, samt forteller og formidler hvordan de utøver sitt samfunnsansvar for å være attraktive og bygge et godt omdømme. Ifølge mitt datamateriale så det derimot ikke ut til at denne omdømmedriveren var like viktig for at informantene i denne undersøkelsen skulle oppfatte en organisasjon som attraktiv. Det ser heller ikke ut til at dette påvirker hvorvidt arbeidsplassen oppfattes som attraktiv i det hele tatt.

Det er tydelig at samfunnsansvar er noe de assosierer med å gi tilbake til samfunnet, i form av for eksempel spons. Det lille informantene hadde å si om samfunnsansvar var følgende: «Det går jo an å kjøpe fotballer eller sponse et idrettslag» mener anleggslederne. Lærlingene sier «Det kan jo være en idé å få logoen printet på skjorta til et idrettslag. Det er med på å synliggjøre logoen vår». Lærlingen sier også at «De største entreprenørene bør også ha fokus

på miljø og det grønne skiftet» Å henge med i det grønne skiftet er enormt viktig for byggebransjen sin fremtid og konkurransekraft fremover. Men det er tydelig ikke like viktig for om unge nyutdannede anser bedriften som attraktiv eller ikke.

Samfunnsansvar er altså ikke en viktig driver for å skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen.

4.9 Opplæring

Hvordan man blir tatt imot på arbeidsplassen er en del stor del av det å fremstå og være en attraktiv arbeidsplass. En del av dette førsteinntrykket er hvordan bedriften legger opp til at den nyansatte får opplæring. Denne opplæringen vil avgjøre hvor god ressurs den ansatte blir, men er også med på å implementere bedriftens kultur og verdier. Denne tiden legger grunnlaget for om man får det beste ut av den ressursen man har anskaffet seg, og er derfor svært viktig å få til for bedriften. Det er også viktig for den nyansatte som skal ta til seg viktig lærdom, og legge grunnlaget for den motivasjonen som skal til for å yte maks.

Jeg spurte informantene om hvordan de mener opplæringen var da de startet i bedriften. En av anleggslederne starter med å si spøkefullt: *«Hvilken opplæring?» «Jeg var veldig uheldig»*. Den andre skyter inn *«Hei, du fikk jo være sammen med meg?»*. Det fyller seg med latter i rommet. *«Ja, men bare en liten periode, så ble jeg etterlatt til meg selv»*. Informanten hadde gått lenge for seg selv og ikke fått opplæring, veiledning eller rammer for det som var forventet av han. Dette vil i mange tilfeller har ført til verdilekkasje for bedrifter, da mange velger å slutte om de får en sånn oppstart. Bedriften var heldig i dette tilfellet, og informanten ble bedre ivaretatt etter hvert.

En annen anleggsleder sier: *«Jeg fikk heller ingen opplæring. Jeg satt 3 dager på kontoret og så på noen tegninger. Etter det måtte jeg styre et prosjekt. De snakket mye om at en annen prosjektleder fikk en altfor dårlig start. Men de har repetert samme feilen med mange»*.

Heldigvis var det ikke alle tilbakemeldingene som var like dystre. En anleggsleder sier: *«Jeg har hatt det veldig fint. Jeg fikk gå sammen med M28 Anleggsleder. Prosjektleder har også fulgt meg veldig godt opp.»* En annen anleggsleder sier *«Jeg vil og si at jeg var heldig. Jeg skulle være ute å jobbe sammen med arbeiderne, det hadde jeg lyst til. Etter hvert fikk jeg styre eget prosjekt. Prosjektleder minte meg på ting, men etter hvert gikk det av seg selv»*.

Lærlingene gir også tilbakemelding om at de har hatt en grei opplæring, selv om enkelte savnet en kontaktperson; *«Det gikk veldig greit. Følte mye var opp til meg selv. Man må ta litt ansvar. Lurer man på noe så må man spørre. Jeg har fått den hjelpen jeg har trengt. Fikk*

ingen fast kontaktperson». En annen lærling skyter inn: «Helt enig at det er opp til meg selv. Jeg ble plassert sammen med fast kontaktperson. Han var veldig betryggende og sa jeg kunne spørre om hva som helst. Fikk etter hvert ny veileder som jeg går med i dag. Det har vært en bra start». De andre lærlingene sier seg enige i det som har blitt sagt og tilføyer: «Mye er opp til lærlingen og. Blir man ikke fulgt opp bør man være tøff nok til å si fra og kreve det man har behov for. For de som ikke tørr det, er veileder viktig å ha». «Enig i det de sier. Man må ville lære. Hvis man ikke spør så kommer man ikke så langt. Jeg ble tatt veldig godt imot, men jeg ble plassert sammen med to andre lærlinger. Det kunne kanskje vært forbedret. I dag har jeg ingen fast kontaktperson. Anleggslederen er flink til å drege meg til siden, vise meg og lære meg».

Ikke alle lærlingene var like heldige: «Jeg ble satt til oppgaver som ikke hadde noe med det jeg skal lære. Da skulle jeg ha ønska at jeg hadde en ordentlig fagarbeider å gå sammen med og få gjøre oppgaver som er relatert til det jeg tar utdanning innen. Jeg strøk på fagprøven på grunn av det».

Det var en engasjert gjeng som snakket om opplæring, så det var tydelig at dette var viktig for dem. Jeg fikk klarhet i at det er viktig å ha fokus på god opplæring, men jeg ville spørre dem videre hva de tenker fungerer best i opplæring?

Her er det klare forskjeller mellom lærling og anleggsleder. Det er naturlig da de har to forskjellige roller i bedriften. En anleggsleder har tatt ingeniørstudiet og skal fungere som en tilstedeværende leder på anleggsplassen, underlagt en prosjektleder som har det totale ansvaret for prosjektet. En lærling har tatt to år med teori på videregående før de skal ha to år i praksis på en byggeplass. Målet er at de skal få fagbrev som enten tømrer eller betongarbeider.

En av anleggslederne sier som følger når han får spørsmål om hva som fungerer best i opplæring: «Det spørres hvem som starter. Men det å begynne ute er alltid lurt. Jeg kunne ikke utført jobben så godt som i dag, om jeg ikke hadde vært ute og jobbet sammen med dem. Praktisk erfaring er viktig i denne bransjen. En nyansatt må kunne ta på seg arbeidsklærne å ta i et tak». En annen anleggsleder tilføyer «Det bør være førsteprioritet å ha en fast veileder eller kontaktperson. Å ha noen å støtte deg til». «Min mentor skal ha mye ære, han skjønnte hvordan det var å være ny».

Lærlingene er enige at en veileder er viktig som nyansatt. «Vi trenger noen kompetente foreldre som vi følger på arbeidsplassen». En annen lærling sier seg enig. «Ja det er viktig for

at vi skal føle oss trygg i det vi gjør. Å få opplæring i det vi gjør er kjempeviktig. I tillegg er også kurs viktig. Vi må ha kurs for å kunne holde i mange av verktøyene vi har». En annen lærling tilføyer: «Det er viktig at formenn og anleggsledere setter oss til å gjøre den jobben som vi trenger å kunne. Uheldig om vi blir satt til ryddig og kosting fordi de ikke orker å bruke tid på å lære bort. Så får heller de som har peiling rydde. Vi lærer ingenting av å rydde og støvsuge».

En konklusjon er at det er viktig å få en veileder fra start, helst en som vet hvordan det er å være ny. En fasit på hvordan man lærer best som nyansatt finnes ikke, da alle har forskjellig lærerstil. Det viktigste blir å legge til rette for trygge rammer der den nyansatte kan prøve seg frem i sitt tempo, men en kompetent og trygg veileder som villig lærer bort og svarer på spørsmål underveis. Dette gir en god start på arbeidsforholdet og er med på å skape et godt forhold til arbeidsplassen. Det er en naturlig del av en attraktiv arbeidsplass.

4.10 Kompetansemobilisering

Kompetansemobilisering handler om at arbeidstaker skal få bruke den kompetansen den innehar, enten fra tidligere erfaring eller fra skolegang. Å mobilisere kompetanse er verdifullt for bedriften fordi de får utnyttet all kompetansen som ligger i hver enkelt ansatt, som gir verdiskapning til bedriften. Det er også verdifullt for hver enkelt ansatt fordi de føler seg nyttig og som en ressurs som bidrar med det de kan. Dette gir mening og motivasjon, som er en svært viktig drivkraft for å komme på jobb hver dag og yte sitt beste. Det er også utgangspunktet for å videreutvikle seg, som vi skal komme tilbake til i neste kapittel.

Det jeg ønsket å få svar på i forbindelse med kompetansemobilisering var om de mente at de fikk utnyttet sin kompetanse slik de forventet da de fikk jobben. Jeg valgte å spørre kun anleggslederne om dette spørsmålet, da jeg ikke forventet at en lærling ville ha et bevisst forhold til sin kompetanse før de startet i sin første jobb som lærling.

Anleggslederne var enstemmig enig i at de fikk utnyttet sin kompetanse. «Ja og vel så det. Det er nok å henge fingrene i. Lærer noe nytt hver dag». En av dem skyter inn at «Jeg jobber ikke med det jeg hadde sett for meg å jobbe med». Det var alle enige i. Det de mener med det er at ingeniørstudiet er rettet mot den teoretiske delen av arbeidet, og har ingen praksis løp av studiet. De som ikke har tatt i en hammer før eller under studiet får et sjokk når de gjør sin entré i bransjen.

Jeg spør videre om de mener det er samsvar mellom de kravene jobben stiller og deres kompetanse? En anleggsleder svarer «Nei. Men det er skolesystemet sin feil. Utdanningen er

spisset til at man skal inn på rådgiversiden og sitte å beregne. I en entreprenør skulle du helst ha hatt praksis eller fagbrev før man gikk ut i jobb». En annen anleggsleder tilføyer «Jeg har lært mer av det praktiske enn av skolen. Jeg har jobbet som maskinfører tidligere, og bruker mer av den kompetansen.»

En anleggsleder sier at «*Det er så mye navn og løsninger at man bruker vanvittig med tid på å få med seg alt. Man må ut i bransjen, det er sånn man lærer».*

En annen sier «*Jeg er glad det ikke var samsvar med forventningene. Det jeg gjør i dag er mye mer spennende».* «*I denne bransjen er det ingen begrensninger på hvor mye man kan ta til seg av lærdom. Det er kun opp til meg og hva man vil selv. Muligheten er der».*

Jeg spurte lærlingene om sammen spørsmål og de svarer at «*Tømrerskolen er veldig rettet mot det å bygge enebolig. Vi jobber med mye mer.*

Bransjen og faget har altså et hav av muligheter for utvikling, og det virker som om denne gjengen blir utfordret hver dag. At deres faglige kompetanse ikke samsvarer med de praktiske utfordringene får jeg inntrykk av at ikke er en ulempe, men mer en fordel.

Kompetansemobilisering vil derfor bli viktig i form at de blir satt til de spennende og utfordrende oppgavene som er der, og at de ikke blir brukt til enkle oppgaver fordi de er nye. Slik kan kompetansemobilisering praktiseres på best mulig måte i denne bransjen.

4.11 Kompetanseutvikling

Å utvikle kompetanse i bedriften handler både om å få menneskene dit de trenger å være for å utføre oppgavene de er satt til å gjøre ordentlig, og om å lære seg nye ting og utvikle den kompetansen de allerede har. Dette kan gjøres ved skolering, kursing eller intern opplæring. Det som er sikkert, er at denne delen er essensiell for å være en attraktiv arbeidsplass. Ingen ansatte har godt av å stagnere i utvikling. Å være i en kontinuerlig læringsprosess er viktig for alle mennesker, og bra for motivasjonen. Det er også bra for organisasjonen, da den og må være i kontinuerlig utvikling for å holde tritt med markedet.

I bygg og anleggsbransjen er dette med kompetanseutvikling spesielt viktig, da det er et hav med utviklingspotensial faglig og i praksis. Man blir aldri utlært, og når man føler man er det, er det alltid andre områder man kan lære eller forbedre seg i. En arbeiders kompetanse er avgjørende for sluttproduktet. Har man et team med folk som er faglig oppdaterte og svært kompetente, sier det seg selv at det er bra for effektiviteten, utførelsen og resultatet på bunnlinja. Bransjen har derfor alt å tjene på å ha fokus på kompetanseutvikling.

Jeg spurte informantene hvor viktig det var for dem å utvikle sin kompetanse. Alle er veldig klar på at dette er viktig for dem. For lærlingene er dette med kompetanseutvikling ekstra spesielt, fordi de må følges opp tettere enn andre ansatte. En av lærlingene sier *«Det er viktig. For å utvikle oss bør vi ha evaluering underveis. Helst hver 6.måned. Der bør man gå gjennom en sjekkliste for å se at man har vært gjennom det man skal»*.

Dette er også et krav bedriften har for å kunne ha lærlinger. Det er bedriftens ansvar at de følges opp og får den utviklingen de har behov for, for å komme i mål med fagprøven.

Jeg spurte anleggslederne hvordan arbeidsgiver kan legge best mulig til rette for at de utvikler seg på jobb. En av dem svarer: *«Enten må de lære oss, eller sende oss til noen som kan lære oss. Det er viktig at arbeidsgiver følger opp det de har lovet. Hvis vi føler at vi ikke blir hørt gang på gang, så orker vi ikke si fra mer. Da blir man bare gående å klage. Man ble lovet en del når man startet. Men det er ikke så lett å være ny å begynne å forlange ting»*.

Dette er et viktig poeng. Hvis arbeidsgiver lokker med gode utviklingsmuligheter, videre skolegang og masse kursing, så er det viktig å følge opp. For å være en attraktiv arbeidsgiver må man være proff på kompetanseutvikling ved å sette det i system og sørge for at det blir fulgt opp.

4.12 Læringsmiljø

Målet for enhver organisasjon bør være å skape et godt miljø for læring. I et slikt miljø er åpenhet og nysgjerrighet viktig. De eldre ønsker å lære av de yngre og omvendt. Selv om det ofte er sånn at nyansatte kommer inn en bedrift og skal lære av veteranene, er det vel så viktig at veteranene er åpne for den ferske kunnskapen som kommer rett fra skolebenken. Hvis en organisasjon får til en sånn sirkel av læring, vil de kontinuerlig være i utvikling. Hvis organisasjonen attpåtil skaper en psykologisk trygg arbeidsplass der alle ansatte tørr å stille kritiske spørsmål til hvordan ting gjøres, og utfordre dagens systemer, vil dette være ytterligere en gevinst for utviklingen av organisasjonen.

Organisasjoner som lykkes med et godt læringsmiljø har satt læring i system. Det er gjerne moduler de nyansatte skal igjennom for å stige i gradene opp i organisasjonen. Noen sender ansatte på kurs, andre har egne akademier eller skoler for å jobbe med utvikling. Dette er gevinst for både bedrift og de ansatte, og er svært viktig for å kunne være en attraktiv arbeidsgiver.

Jeg spurte informantene hvilke læringsarenaer de har på jobb. Det var tydelig at de ikke hadde helt tydelige svar på dette. Ene anleggslederen sier at de kan lære mer gjennom digitale

programmer. Grunnen til at dette blir nevnt er fordi det er et stort uforløst potensial innenfor forskjellige dataprogrammer som både bedriften og de ansatte kan ta i bruk for å utvikle seg. Han nevner også jusskurs. De har nemlig vært borti flere juridiske tvister der de kunne tenkt seg å lære mer om lover og regler rundt arbeidet de gjør. En av anleggslederne nevner også maskinførerkurs. Han mener det kan spare bedriften for penger i tilfeller der han kan gjøre enkle maskinjobber i stedet for å leie inn. Alle anleggslederne er enige i at de tar alle utviklingsmulighetene de får.

Lærlingene er enige om at veiledning på jobb, skole og kurs er de læringsarenaene de har i dag.

Det siste spørsmålet jeg hadde til informantene knyttet til læringsmiljø var om mulighetene for å utvikle seg på jobb vil påvirke motivasjonen deres. Alle er enige i at det gjør det.

Ene anleggslederen knytter utvikling til mer ansvar. Han sier «*Det er pluss og minus med mye ansvar, men det er alltid positivt å utvikle seg*». En annen anleggsleder knytter utvikling til det å være utlært. Han sier at «*Det er bedre å jobbe med ting når man føler man har kontroll på oppgaven, og at det ikke alltid er et sjansespill på om det går*». Lærlingene knytter også utvikling og læring til det å ha kontroll på oppgavene: «*Det påvirker motivasjonen når jeg må lære alt selv. Da går det tregere. Jeg får oppgaven som en fagmann med en forventning om at det skal gå like fort som om jeg var en fagmann. Da blir jeg stressa og utrygg. Og det kan påvirke motivasjonen*».

Oppsummert så vil læringsmiljø være svært viktig for å skape en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen. Det å føle seg trygg på oppgavene man utfører blir utpekt som spesielt viktig.

4.13 Motivasjon

Å forstå hva som motiverer unge arbeidstakere i bygg og anleggsbransjen og hva som driver dem til å gå på jobb hver dag er en viktig del av oppgaven. Hvis vi skal skape en attraktiv arbeidsplass, må vi legge til rette for å gjøre de ansatte motivert. Som tidligere skrevet er det den indre motivasjonen som driver oss mennesker til å yte det lille ekstra. For å finne ut hva det er som motiverer mine informanter spurte jeg dem avslutningsvis; «Hva er det som motiverer deg til å gå på jobb hver dag?»

De tre tingene som i hovedsak trekkes frem i datamaterialet er arbeidsmiljø, lønn og muligheten for å utvikle seg. De trekker også frem varierende arbeidsoppgaver som en positiv del av jobben.

En anleggsleder sier at «*Gode kollegaer er viktig. Å få være en del av en sammensveiset gjeng som liker å jobbe sammen er motiverende. Når jeg valgte å bli bygg ingeniør var det jo fordi jeg ville bygge og skape noe. Så det å se fremdrift på prosjektene vi gjør, at min innsats er med på å påvirke dette. Det er motiverende*». Hans kollega skyter inn: «*Enig i at arbeidsmiljøet er viktig. Min rolle i fremdriften gjør at jeg motiveres til å gå på jobb hver dag. Hvis jeg ikke er til stedet, vil det gå konsekvenser for driften. Det er en god følelse*». En annen anleggsleder sier at «*Det er motiverende å vite at det er mulighet til å stige i gradene og utvikle seg i bedriften. Hvis jeg hadde blitt værende på stedet hvil uten mulighet for utvikling, hadde det vært demotiverende.*»

Lærlingene er enig i at arbeidsmiljøet er viktig, men det er andre ting som og spiller inn: «*Arbeidsmiljøet er selvfølgelig viktig, men lønn er kanskje like viktig. Jeg jobber ikke gratis, men jeg ville ikke vært ansatt i en bedrift med dårlig arbeidsmiljø bare for å tjene penger*». En annen lærling sier «*Det er motiverende med varierende arbeidsoppgaver. Det at vi får reise til ulike plasser og jobbe med noe nytt hver gang. Det liker jeg godt*».

Å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, gode lønnsbetingelser, mulighet for utvikling og varierende arbeidsoppgaver er dermed en god start for å legge grunnlaget for motivasjon for nyutdannede i bygg og anleggsbransjen. Motiverte arbeidstakere er viktig for å bygge en attraktiv arbeidsplass.

5.0 Konklusjon

I dette kapitlet skal jeg redegjøre kort for arbeidet som er utført i denne oppgaven, samt ta for meg de ulike funnene og vurdere de i forhold til oppgavens forskningsspørsmål. Her presenteres driverne og de tilhørende funnene i lik rekkefølge som i intervjuguiden og analysekapittelet. Avslutningsvis redegjør jeg for mulige implikasjoner av funnene i denne undersøkelsen.

Forskingsspørsmålet denne oppgaven har som mål å besvare er: «*Hvordan skaper vi en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen?*».

I denne oppgaven har jeg drøftet hva som gjør at en organisasjon fremstår som attraktiv for nyutdannede ingeniører og lærlinger i bygg og anleggsbransjen.. Denne teoretiske forankringen har vært omdømmemålingen RepTrak, Fombrun og van Riels stjerne-kvaliteter, samt Linda Lai sin teori om kompetanseledelse og viktigheten av dette.

5.1 Oppsummering av funn

Jeg vil oppsummere funnene i denne oppgaven ved å redegjøre for hva som viktig å fokusere på for å skape en attraktiv arbeidsplass i følgende rekkefølge;

Først vil jeg starte med å si noe om hva man bør gjøre for å forbedre omdømmet. Deretter si noe om hvilke omdømmedrivere jeg fant ut var viktigst i forhold til RepTrak sine målinger. Jeg vil avslutte med å si noe om hva jeg fant ut var viktigst i forhold til kompetanseledelse, for å skape en attraktiv arbeidsplass. Totalt sett vil dette fungere som en oppskrift jeg kan bruke for å utvikle egen bedrift til å forbedre omdømmet og jobbe med interne og eksterne faktorer som vil skape en bedre og mer attraktiv arbeidsplass for de ansatte.

Jeg skrev i teoridelen at det var 5 prinsipper bedriften bør leve opp til for å forbedre omdømmet. Jeg vil trekke frem disse eksemplene sammen med funn fra intervjuet med mine informanter.

- 1) **Vær synlig:** Kjennskap gir større sannsynlighet for positive assosiasjoner.

Oppmerksomhet er hovedkonseptet innenfor omdømme, siden vi vet at folks oppfatninger av en organisasjons atferd er basert på kommunikasjon om og fra organisasjonen, deres egen erfaring med organisasjonen samt hva andre forteller om den. (Brønn, 2019, s.82)

Det kommer frem i mitt datamateriale at få hadde hørt om bedriften før, og det var kun tilfeldigheter som gjorde at de jobbet i bedriften. Hovedoppgaven til bedriften blir derfor å være mer synlig. Det er viktig å fortelle historier fra det vi gjør som vi er stolte av, og vise frem gjennomførte prosjekter. Noen entreprenører lykkes med synlighet ved at de markerer seg godt med logoer på flere prosjekter på gode lokasjoner. De printer logoen sin på biler, maskiner og lastebiler. De har også utsalg av egne varer med logoen sin på. Kunder og mulige arbeidstakere blir til stadighet påminnet om å enten handle hos dem eller benytte dem til sine tjenester. Fordi vi kjenner til dem så godt, gir det automatiske positive assosiasjoner. Dette gir en enorm fordel i jakten på talenter.

- 2) **Vær autentisk:** Det er viktig å være ekte. Innfrielse av forventninger er omdømmebyggingens grunnstein. Når en virksomhet forsøker å innfri interessentenes krav og forventninger, kan det imidlertid oppstå et gap mellom ulike organisasjonsmedlemmers forståelse av hva disse forventningene består i, og hvordan virksomheten bør opptre for å innfri dem. Da er det viktig at bedriften spiller på lag, er

ekte og at kvaliteten er lik uansett hvem i organisasjonen du møter (Brønn, 2019 s.182) Målet bør være å innfri forventningene interessentene har til dem. Det er det som bygger omdømme (Brønn, 2019, s.14)

Når jeg spurte informantene om hva det var som gjorde en bedrift attraktiv svarte flere av dem at bedriften måtte være til å stole på. Hvis de hadde fått lovet noe på intervju eller i andre situasjoner, var det svært uheldig om dette ikke ble holdt. Noen nevnte eksempler på situasjoner der dette ikke hadde skjedd, og en slik mistillit til ledelsen er svært uheldig. Dette blir og et viktig fokusområde for bedriften.

- 3) **Vær transparent:** Fortell åpent om bedriften. Åpenhet mot offentligheten er viktig. Omdømmebygging handler om å være sikker på at bedriften kommuniserer klart nok. Ikke bare om sine finansielle resultater, men om hvordan de behandler sine ansatte og hvordan de bidrar til samfunnet. (Fobrun, VanRiel, 2004, s.61) Dette gjelder også internt i bedriften. Kommunikasjon er alltid en gjenganger når de ansatte skal gi tilbakemelding på hva de savner i bedriften. Å være transparent internt handler om å gi ut nok informasjon slik at alle ledd i organisasjonen føler seg inkludert. Informasjon blir det aldri nok av, så det er viktig å skape nok arenaer der alle får den informasjonen de trenger løp av en dag, uke, måned og et år. Ikke kun personalmøtet hvert kvartal, eller en nyhetsbrev hver måned. En av tingene som kom fram i datamaterialet er innsyn i økonomi. Å vite hvordan man ligger an økonomisk på hvert prosjekt kan være svært nyttig informasjon for alle, ikke bare lederne. Hvis prosjektet ligger dårlig an økonomisk, kan informasjon om dette være det sparket man trenger for å jobbe mer effektivt. Går økonomien bra er dette også positiv energi å spre videre.
- 4) **Vær konsekvent:** Bedriftene med topp RQ score kommuniserer konsekvent med omverdenen (Fobrun, VanRiel, 2004, s.95) Det å velge sine verdier, sitt kvalitetsstempel og sin måte å være på, og konsekvent holde seg til det fram til det viser resultater er viktig. Hvis dette ikke blir forankret i ledelsen og spredt ut i bedriften, kan organisasjonen stå uten identitet og ryggrad. Dette skaper utydelige signaler utad, men også innad. Å være konsekvent innad er minst like viktig. Dette handler for eksempel om rettferdighet. Ryddige lønnstabeller, like muligheter for alle. Ingenting skaper dårligere stemning og mistriksel som ureddferdighet på arbeidsplassen. Dessverre er det slik at de som roper høyest gjerne får mest. Men med en konsekvent ledelse kan dette jevnes ut. Det kommer frem i datamaterialet at det er dårlig stemning på grunn

av for eksempel lønn i bedriften. Tydelig og konsekvent ledelse er viktig for å skape en attraktiv arbeidsplass.

Apeland skrev i 2007 i sin bok «Det gode selskap» at økonomi, ledelse og etikk er de viktigste driverne for omdømme i industrivirksomheter. I Randstad sin nylige kåring av årets mest attraktive arbeidsgiver i Norge var det godt arbeidsmiljø, god ledelse, god utdanning og opplæring, attraktiv lønn, ansatte goder og jobbsikkerhet som var de 5 viktigste driverne når jobbsøkere så etter ny arbeidsgiver.

I mitt datamateriale er det etikk, arbeidsmiljø, ledelse og økonomi/lønn som er de viktigste driverne for mine informanter. Produkter og tjenester, Innovasjon og samfunnsansvar var mindre viktige drivere.

Arbeidsmiljø var den absolutt viktigste driveren, og ble trukket fram av informantene flere ganger gjennom intervjuet. Et godt arbeidsmiljø er avgjørende for at noen skal ønske å jobbe i en bedrift, og her var informantene mine helt enige. De opplevde arbeidsmiljøet som godt i dag, og var villige til å overse de tingene som ikke var bra med bedriften, fordi de trivdes sammen med sine kollegaer. Godt arbeidsmiljø var altså knyttet til mellommenneskelig trivsel av mine informanter. Arbeidsmiljø er mye mer enn kun mellommenneskelig interaksjon. Det handler om selve kulturen i bedriften. God ledelse, at de belønner ansatte rettfærdig, at de tar vare på de ansattes helse, og at organisasjonen tilbyr like jobbmuligheter for alle. Ansatte goder, muligheter for fleksitid, frihet under ansvar, mulighet for hjemmekontor, fokus på 24 timers menneske og forståelse for de ulike ansatte sin livssituasjon. Alle disse tingene er med på å skape et godt og trygt arbeidsmiljø. Hvis man som leder i bedrift bestemmer seg for at et godt arbeidsmiljø er bedriftens viktigste konkurransefortrinn og trekkplaster, vil dette lønne seg i det store bildet. Det er kostbart, men likevel lønnsomt for bedriften, fordi de ansatte holder seg lengre i jobben og yter gjerne det lille ekstra. Arbeidsmiljø er avgjørende for at de ansatte blir, men også et såpass godt trekkplaster at det kan tiltrekke seg talenter. Det er ikke tilfeldig at dette kommer fram som den viktigste driveren for å skape en attraktiv arbeidsplass.

Etikk var også trukket fram som en viktig driver for at mine informanter skulle anse arbeidsplassen som attraktiv. De sa i intervjuet at det var viktig for dem å føle at de kan leve med seg selv når de kommer hjem. Det de mener her er at de skjønner ansvaret de har ved å gjøre jobben ordentlig. Etikk er knyttet til adferd, og det er viktig for dem å opptre ordentlig, følge retningslinjer og utføre arbeid i skikk med lover og regler. De tar på alvor at det de

skaper er noens hjem eller en bygning som skal stå i mange år. Ingen av dem ville jobbet for en arbeidsgiver som ikke tar etikk på alvor. En attraktiv bedrift i bygg og anleggsbransjen må derfor konsekvent ta etikk på alvor, og vise utad at de tar vare på kunder og ansatte.. Etikk i bygg og anleggsbransjen handler om mer enn atferd og kvalitetsarbeid. Å fremme god etikk er viktig for å få bukt på et problem som hele bransjen sliter med. Det kan være et konkurransefortrinn for bedrifter i bransjen å fremme gode verdier, moral og etikk. Det er med på å skape en attraktiv arbeidsplass.

Ledelse ble trukket fram som en av de viktigste driverne av mine informanter. Gode ledere legger grunnlaget for hvor godt og effektivt man når målet. Å nå et mål i denne bransjen er å levere fra seg et ferdig produkt, helst uten reklamasjoner fra kjøper.

Ledelse som omdømmedriver i RepTrak handler om at organisasjonen oppfattes å være godt organisert, ha fremragende ledere, tillitsvekkende toppledere og en klar visjon for fremtiden. Dette trekkes frem som viktig av mine informanter.

I randstad sin nylige kåring av årets mest attraktive arbeidsgiver i Norge, var ledelse høyt opp på listen av hva potensielle ansatte ser etter når de skal velge arbeidsgiver. Hele 59% oppga at god ledelse var viktig, bare 3% mindre enn arbeidsmiljø. En god leder vil bety mye for den ansattes arbeidshverdag og mulighet til å utvikle seg. En dårlig leder kan påvirke begge deler svært negativt. Det sier mye om viktigheten av gode ledere, og hvor smart det er å utvikle gode ledere i egen bedrift. Et slikt satsningsområde kan få positive effekter på mange måter. Det kan gi folk drivkraft til å fortsette å stå på i bedriften med håp om lederutviklingsmuligheter. Det skaper også erfarne ledere innad i bedriften som vil utvikle nye gode ledere igjen. Dette kommer også fram i mitt datamateriale. Satsing på utvikling av gode ledere er viktig. Gode ledere vil skape rammene for en velorganisert, ryddig og ikke minst attraktiv arbeidsplass.

Økonomi ble også trukket fram som en viktig driver for mine informanter. Vi kommer ikke unna at økonomi og attraktiv lønn er et viktig trekkplaster for de aller fleste. Økonomi som omdømmedriver handler om de økonomiske resultatene en organisasjon har. Bedrifter med god økonomi har et mye bedre utgangspunkt til å skape en attraktiv arbeidsplass utad, og gi de ansatte bedre goder innad. Lønn går under omdømmedriveren «Arbeidsmiljø» i utgangspunktet, men i intervjuet valgte jeg å ha med viktigheten av lønn som et eget spørsmål. Alle kandidatene var enige i at lønn var svært viktig for dem. I bygg og anleggsbransjen, der mye av lønnen er timebasert med tillegg for ulike verv og spesialområder, er det veldig tydelig om en bedrift betaler bedre enn en annen. Dette blir

snakket om, og trukket fram som urettferdig arbeiderne imellom.

Alle bedrifter i denne bransjen må forholde seg til fagforeningenes satser. Det er kostbart å tilby mer enn dette for å legge seg over sine konkurrenter, men har man økonomi til å bære det, kan det være et trekkplaster for gode søkere i rekruttering. En av mine informanter sa at den største konkurrenten i byen hadde bedre lønn, og derfor mange søkere. Han mente at fordi de kunne plukke ut de beste folkene i bransjen, ville de levere de beste resultatene og derfor forsvare lønnen. Det er kostbart å investere i de beste folkene, men det er stor sannsynlighet for at man tjener disse pengene inn. Å gi dem lønn i henhold til lovgivende tariff er verken et trekkplaster eller en gode for de ansatte. Å legge seg over tariff kan derfor lønne seg.

Å skape en attraktiv arbeidsplass innebærer også å ta vare på de ansatte i bedriften. I dette ligger det å gi ordentlig opplæring, skape et godt læringsmiljø, sørge for at de ansatte forbrukt den kompetansen de har, og utviklet den videre. Alt dette for å skape en motivasjon for arbeidet, som gir den gnisten som skal til for å lykkes i jobben sin. Dette syns jeg er så viktig, at jeg har tatt det med som en del av oppgaven, og intervjuet informantene mine i hvordan de opplever å ha det på arbeidsplassen. Temaene «opplæring», «læringsmiljø», «kompetansmobilisering», «kompetanseutvikling» og «motivasjon» ble gjennomgått for å finne ut om dette er viktig, og hva som eventuelt er viktig for mine informanter.

Når man som bedrift har landet sitt nye talent i en lang rekrutteringsprosess, er ikke jobben ferdig. Det er en viktig jobb som må gjøres i etterkant, også kalt onboarding. I en onboarding prosess er det viktig med god opplæring. Ifølge mitt datamateriale er det viktig å ha en trygg veileder fra start. Alle informantene var enige i at dette var viktig for dem når de startet. De som ikke hadde vært heldige med sin oppstart beskrev den første tiden som ensom, og uten faste oppgaver. Kompetansmobilisering blir derfor også viktig. At den nyansatte får mobilisert sin kompetanse fra start, for å føle seg som en ressurs for bedriften. Etter hvert som den nyansatte er kommet inn i arbeidet, er det farlig om utviklingen stagnerer. Hvis de blir gående å gjøre samme jobben dag inn og dag ut, vil dette påvirke motivasjonen. Å føle at man får utfordret seg og lært nye ting, er derfor trukket fram som viktig av mine informanter. Å ha fokus på en slik prosess er enormt viktig, for å ikke miste interessen og motivasjonen til den nyansatte. Å legge til rette for kontinuerlig læring og utvikling er viktig i hele arbeidsforholdet. Mitt datamateriale viser at hele denne prosessen er viktig for mine informanter. Å denne prosessen skjer ikke av seg selv. Det må settes fokus på og det må være i system. Hvis det ikke er i system, vil den travle hverdagen til ledere og ansatte føre til at den nyansatte blir glemt av. Hvis den nyansatte ikke er tøff nok til å selv si fra hva han eller hun

trenger, kan personen gå i årevis uten å få den nødvendige utviklingen hen trenger. Dette tærer på motivasjon, og man ender opp med å miste en viktig ressurs. I tillegg vil personen gå ut og fortelle andre om sin opplevelse av bedriften. Omgangskretsen til vedkommende er trolig i bedriftens målgruppe. Skjer dette mange nok ganger, vil det sverte omdømmet til bedriften. Kompetanseledelse er derfor noe av det viktigste bedriften kan legge til rette for, for å skape en attraktiv arbeidsplass.

5.2 Implikasjoner av funn

Funnene i denne undersøkelsen er med på å skape økt forståelse for hva som skaper en attraktiv arbeidsplass i bygg og anleggsbransjen. De kan brukes som en indikator på hva som kan skape økt attraktivitet i en bransje som sliter med rekruttering av nye talenter, samt hva som kan forbedre ansattes opplevelse av arbeidsforholdet.

I Apelands RepTrak-måling i 2020 kom det frem at driverne etikk, arbeidsmiljø, økonomi og ledelse bidrar til å øke attraktiviteten til en organisasjon. Dette er også driverne som trekkes frem som de viktigste i mitt datamateriale.

I datamaterialet kom det frem at de unge verdsetter en arbeidsplass som setter arbeidsmiljøet svært høyt. De unge arbeidstakerne verdsetter de sosiale relasjonene på arbeidsplassen, og opplever at gode sosiale relasjoner med medarbeidere og ledere bidrar til at en arbeidsplass blir attraktiv. Dette er viktigere enn lønn for alle mine informanter, men lønn er også en viktig faktor. God ledelse og god etisk sans er også viktig.

Behovet for samfunnsansvar virker ikke å gjøre at en organisasjon er en attraktiv arbeidsplass for denne gruppen. Selv om de hadde et forhold til produkt og tjenester, var ikke dette heller nevneverdig viktig for at de skulle anse bedriften som attraktiv. Innovasjon er spennende, men ikke avgjørende for bedriftens attraktivitet.

Måten informantene ble mottatt på og behandlet i arbeidsforholdet ble trukket fram som spesielt viktig for bedriftens attraktivitet. Opplæring, læringsmiljø, kompetansemobilisering, kompetanseutvikling og motivasjon var alle viktige faktorer for mine informanter. Dette impliserer at mye av jobben i å skape en attraktiv arbeidsplass skapes internt, og at man må begynne der, før man bruker store ressurser på å se attraktiv ut utad.

For å gi en kort oppsummering av hva jeg har funnet ut at bidrar til en attraktiv arbeidsgiver i bygg og anleggsbransjen, vil jeg først og fremst starte med et godt arbeidsmiljø. Å legge til

rette for at de ansatte har gode sosiale arenaer er derfor viktig.

Bedrifter bør skape rom for utvikling av gode ledere, og sette høye krav til ledelsen i bedriften. Ledelsen bør lytte, kommunisere godt og holde det de lover. Bedriften bør følge regler og retningslinjer, sette høye krav til kvalitet og ta godt vare på sine ansatte. De bør med andre ord utøve god etikk. I tillegg er det en fordel om de har en solid økonomi, har prosjekter som går i overskudd og har grønne tall på bunnlinsen. Dette skaper som mine informanter sier «god stemning» på arbeidsplassen, og gir trygghet for at man har en jobb å gå til i mange år. I tillegg bør bedriften betale de ansatte godt, gjerne bedre enn sine konkurrenter, slik at lønn ikke blir en faktor til irritasjon og dårlig motivasjon.

De ansatte får god opplæring, og føler at de får brukt sin kompetanse fra start. De får tillitt og ansvar til å utvikle seg kontinuerlig, og blir tilbydd kurs og videreutdanning gjennom hele arbeidsforholdet, for å oppdatere sin faglige kunnskap.

Litteraturliste

Apeland, N. M. (2007) Det gode selskap. Omdømmebygging i praksis. Drammen: Hippocampus

Brønn, P. S. (2019) Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner (2. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Bukve, O. (2016) Design av forskningsprosjekt. I Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitskapelege forskningsprosjekt (s. 80-102). Oslo: Universitetsforlaget

Egerdal, Å. (2019) HR-boka (2. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Fombrun, C. J. og van Riel, C. B. M. (2004) Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. USA: Pearson Education, Inc

Gotvassli, K.Å. (2015) Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse. (1. utgave) Bergen. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D, og Thorsvik, J. (2019) Hvordan organisasjoner fungerer. (5.utgave) Bergen. Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013) Strategisk kompetanseledelse. (3.utgave) Bergen. Fagbokforlaget.

Miles, M. B., Huberman, A. M. og Saldaña, J. (2020) Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4. utgave). USA: SAGE Publications, Inc

Nilssen, V. (2014) Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren. Oslo: Universitetsforlaget

Strand, T. (2018) Ledelse, organisasjon og kultur (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2018) Systematikk og innlevelse (5. utgave). Bergen, Fagbokforlaget

Tjora, A. (2018) Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Torring, J. (2016) Collaborative Innovation in the Public Sector. København: DJØF Publishing

Elektronisk litteraturliste:

Apeland (2021) Apeland med ny omdømmemåling. Tilgjengelig fra: <https://www.apeland.no/apeland-med-ny-omdommemaling/> (Hentet: 03. februar 2022)

Apeland (2020) TINE og IKEA har best omdømme. Tilgjengelig fra: <https://www.apeland.no/tine-og-ikea-har-best-omdomme/> (Hentet: 03.februar 2022)

NSD – Norsk Senter for Forskningsdata (u.å.) Fyll ut meldeskjema for personopplysninger. Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-forpersonopplysninger/> (Hentet: 10.april 2022)

NSD – Norsk Senter for Forskningsdata (u.å.) Hvordan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger? Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordangjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger> (Hentet: 10.april 2022)

Sander, K. (30.08.2019) RepTrak [Illustrasjon]. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/reptrak/> (Hentet: 10.februar 2022)

VEDLEGG:

Meldinger fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD):

20.04.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: -lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen -formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål -dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet -lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Vil du delta i forskningsprosjektet

Informasjonsskriv som ble sendt til informantene:

Hvordan tiltrekke og beholde menneskelige ressurser i bygg og anleggsbransjen?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan vi kan tiltrekke oss de beste arbeidssøkerne, og hvordan vi skal jobbe for å beholde de menneskelige ressursene i bedriften. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er så finne ut om Moldjord bygg og anlegg er en attraktiv arbeidsplass for nyutdannede. Hvordan kan vi eventuelt jobbe for å øke attraktiviteten til vår arbeidsplass.

Formålet er også å kartlegge hvordan vi skal sikre at arbeidstakerne i bedriften får mobilisert sin kompetanse, og utviklet seg i deres tempo, slik at de opprettholder trivsel og motivasjon. Ved hjelp av denne undersøkelsen kan vi lage en utviklingsplan for lærlinger og nyutdannede i Moldjord bygg og anlegg.

Informasjonen skal brukes til min masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitetet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er ung og nyutdannet. Du har nylig laget deg en formening om hvorfor du valgte Moldjord bygg og anlegg som arbeidsgiver. Du har også mulighet og forhåpentligvis et ønske om å utvikle deg internt i bedriften, og din mening til hvordan vi kan optimalisere dette er derfor viktig.

Hva innebærer det for deg å delta?

«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca. 15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hvorfor du valgte Moldjord bygg og anlegg som din arbeidsgiver. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk»

«Jeg vil også stille dere noen spørsmål i et gruppeintervju. I gruppeintervjuet vil jeg spørre om kompetanseutvikling og motivasjon. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.»

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil ikke påvirke din stilling eller din relasjon til meg, om du velger å trekke deg fra undersøkelsen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun student og veileder som har tilgang til opplysningene som blir sagt i dag.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Finn Nikolaisen (Daglig leder) vil ikke ha tilgang på informasjonen som blir delt i denne undersøkelsen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. mai 2022. Opptakene blir slettet når oppgaven er godkjent.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Nord universitet ved Lone Førde Winther, 47897995 eller Turid Moldenæs. [97774165](tel:97774165)

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no, Telefon 74022750

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Lone Førde Winther

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Hvordan tiltrekke og beholde menneskelige ressurser i bygg og anleggsbransjen*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i spørreskjema

å delta i gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervju guide:

Informere informanten om

- Anonymisering
- Sletting av opptak
- Personvernrettigheter

OMDØMME OG IDENTITET

Spørsmål 1:

- Hadde du hørt om bedriften før du begynte å jobbe her?
- Hva tror du andre tenker om bedriften?

Spørsmål 2

- Kan du nevne de bedriftene du kommer på som kunne vært aktuelt å jobbe for, før du begynte i bedriften?
- Hva er grunnen til at du ville jobbe hos disse firmaene?
- Hvor har du sett/hørt om disse bedriftene?

Spørsmål 3

- Hva var viktig for deg når du skulle velge arbeidsplass?
- Hvorfor er dette viktig for deg?

Stikkord: Morsomt arbeidsmiljø, spennende arbeidsoppgaver, beliggenhet, lønn, bedriften tar samfunnsansvar, bedriften har et godt omdømme, bedriften møter studenter gjennom karrieredager og andre arrangementer, bedriftens kultur og verdier ligner mine egne, arrangerer aktiviteter for de ansatte.

Spørsmål 4

- Hvor viktig er lønn for deg?

Spørsmål 5

- Hva gjør en bedrift attraktiv å jobbe for?

- Tror du andre mener det samme? Hvorfor/Hvorfor ikke?

Spørsmål 6

- Hvordan mener du vi kan tiltrekke oss gode søkere i rekruttering?

Spørsmål 7

- Hva legger du i et godt omdømme?
- Hvorfor?

REPTRAK

Spørsmål 8

- Betyr etikk noe for deg i forbindelse med en arbeidsplass?

Stikkord: Følge lover og regler, ansvarlighet, åpenhet om drift, gjøre ting ordentlig.

Spørsmål 9

- Betyr innovasjon noe for deg?

Stikkord: Nyskapende, først på markedet, tilpasningsdyktig

Spørsmål 10

- Betyr arbeidsmiljø noe for deg?
- Hvilken type arbeidsmiljø vil du helst jobbe i?
- Hvor viktig er arbeidsmiljø for deg når du skal velge jobb?

Spørsmål 11

- Er det viktig for deg at arbeidsgiveren din arrangerer turer og/eller eventer for sine ansatte? (Lønningspils, fester, teambuilding etc)

Spørsmål 12

- Spiller økonomi en rolle for deg i forbindelse med arbeidsplassen?

Stikkord: Lønnsomt selskap, bedre resultater enn forventet, fremtidige vekstmuligheter, mulighet for egen utvikling.

Spørsmål 13

- Betyr produkter og tjenester noe for deg?

Stikkord: Høy kvalitet, høy verdi for pengene, ansvar for produkter/tjenester og tilfredsstillende kundenes behov.

Spørsmål 14

- Betyr ledelse noe for deg?

Stikkord: Godt organisert, tillitsvekkende, klar visjon for fremtiden.

Spørsmål 15

- Betyr samfunnsansvar noe for deg?

Stikkord: Miljøansvar, bidrar til samfunnets utvikling, støtter gode formål, ansvarlig rolle i samfunnet.

Spørsmål 16

- Har du noen andre tanker rundt temaet jeg ikke har spurt om?
- Noe mer du vil si eller legge til?

KOMPETANSELEDELSE

Spørsmål 17

- Hvordan var opplæringen da dere var nyansatte?

Spørsmål 18

- Hvordan mener du man lærer best i praksis på jobb?
- Hva vil hemme og hva fremmer muligheten for læring ute på bygg og anleggsplasser?

Stikkord: Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial.

Læring gjennom observasjon, veiledning, jobbrotasjon, selvstudier, dialog eller diskusjon

Spørsmål 19

- Mener du at du får utnyttet din kompetanse slik du forventet da du tok jobben?
- Er det samsvar mellom de kravene jobben stiller og din kompetanse?
- Får du brukt dine kunnskaper, ferdigheter og evner i nåværende jobb?

Viktige drivere for kompetansemobilisering:

- Rolledefinering – rolleklarhet, rollebelastning og rolleorientering
- Mestringsro – tillit til egen kompetanse
- Autonomi – Opplevd tillit og kontroll over egen arbeid
- Mestringsorientert ledelse
- Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger

Spørsmål 20

- Hvor viktig er det for deg å utvikle din kompetanse?

Spørsmål 21

- Hvordan kan arbeidsgiver best mulig legge til rette for at du utvikler deg på jobb?

Spørsmål 22

- Hvilke læringsarenaer har du på jobb?

Spørsmål 23

- Vil mulighetene for å utvikle deg på jobb, påvirke motivasjonen din?

Spørsmål 24:

- Hva er det som motiverer deg til å gå på jobb hver dag?

Kodesett fra datamaterialet:

OMDØMMEBYGGING:

Svar på spørsmål 1:

- Hadde du hørt om Moldjord bygg og anlegg før du begynte å jobbe her?
- Hva tror du andre tenker om bedriften?

| |
|--|
| <i>3 av 4 anleggsleder - informanter svarer nei på spørsmålet</i> |
| M27 Anleggsleder: <i>Jeg har sett bilene med logoen på i forbindelse med en annen jobb jeg hadde før. Men jeg visste ingenting om firmaet.</i> |
| M25 Lærling: <i>Nei, det var helt tilfeldig</i> |
| M32 Lærling <i>Jeg har familie som jobber i bedriften, så hadde hørt om de gjennom dem.</i> |
| M25 Lærling: <i>Jeg kom rett fra skolebenken for 5-6 år siden. Hadde ikke hørt om bedriften. Læreren min tipset meg. Da hadde jeg søkt i konkurrerende bedrifter. Grunnen til det er at jeg visste om dem, fordi de er mer profilert. Hadde jeg visst det jeg vet i dag hadde vår bedrift vært førstevalget. Da slipper jeg repeteringsarbeid med samme like hus om og om igjen.</i> |
| M29 Lærling: <i>Har hørt litt. Det var nå egentlig mest om prosjektene de har hatt tidligere. Sendte søknad hit og til konkurrerende bedrift. Det var kun denne bedriften som tok kontakt.</i> |
| M22 Lærling: <i>Fikk høre litt gjennom opplæringskontoret. De fortalte om prosjektene, og det var det som fanget interessen min. Det er prosjektene som bør vises frem for å fange interessen til potensielle søkere.</i> |
| M36 Lærling: <i>Opplæringskontoret fortalte meg litt bedriften. Det de fortalte vekket interessen min.</i> |

- Jeg følger opp spørsmålet med hvorfor de valgte å søke jobb hos bedriften?

| |
|--|
| M27 Anleggsleder: <i>Mora mi er venninne med en av prosjektlederne som oppfordret meg til å søke. Så tok jeg en telefon til daglig leder. På dette tidspunktet hadde jeg sett for meg at det var en brakkerigg som var kontor, noe skikkelig distrikts opplegg. Men det var jo ikke det. Så dro jeg hit og tok en prat. Det var noe helt annet enn jeg hadde sett for meg.</i> |
| M28 Anleggsleder: |

Jeg gikk på google maps, søkte bygg og anlegg, så var det bedriften som kom opp som nærmest. Tok en telefon til daglig leder, og fikk jobben.

M31 Anleggsleder:

Jeg søkte på en stillingsannonse. Jeg er ikke fra byen, så har ikke hørt om bedriften før jeg begynte her.

M34 Anleggsleder:

Søkte også via Finn annonse.

- Hvordan skal vi få nyutdannede til å velge oss over konkurrentene?

M31 Anleggsleder:

Hvis du ikke er fra byen, så vet du ikke hva bedriften er.

M27 Anleggsleder:

Bedriften er noe gamlingene vet hva er. Eller de ute i distriktene. Jeg tenker at de som vi vil skal vite om oss, vet om oss

M34 Anleggsleder:

Det er sant, det er den eldre garden som vet hvem vi er.

Alle er enige i at de har hatt et traust inntrykk av bedriften i forkant.

M28 Anleggsleder:

Jeg har handlet på butikken som ligger i samme bygg som bedriften hele livet og visste ikke at bedriften var her engang.

- Før vi går videre, har dere noe ide om hva som kan gjøres?

M27 Anleggsleder:

Ja! Dra på karrieremesse på skolene som har ingeniørstudier. For eksempel i Narvik.

Svar på spørsmål 2:

- Kan du nevne de bedriftene du kommer på som kunne vært aktuelt å jobbe for, før du begynte i Moldjord bygg og anlegg?
- Hva er grunnen til at du ville jobbe hos disse firmaene?
- Hvor har du sett/hørt om disse bedriftene?

M27 Anleggsleder:

Consto, der har jeg jobbet. Varde, men det er kun fordi det er på Fauske. Samme med Fauske bygg. Gunvald Johansen, fordi det er et etablert Bodø firma. Consto anlegg, er og etablert i Bodø, de har daglig leder fra Fauske. Grunnen til at vår bedrift ikke er på lista, er fordi jeg ikke visse om bedriften. Vi kan miste gode folk fordi de ikke vet hvem vi er.

M28 Anleggsleder:

Gunvald var neste på listen. Men jeg kom ikke så langt.

M31 Anleggsleder:

Jeg hadde ikke gjort meg opp så mye mening om hvilken bedrift. Når man er nyutdannet, så tar man det som ligger ute. For å få seg erfaring og lage seg en mening. Jeg har ingen mening om Gunvald Johansen og Roald Madsen. Fordi jeg ikke er herfra.

M34 Anleggsleder:

Samme her, sånn er det når man ikke er herfra. Da søker man på det som er ledig.

M32 Lærling:

Hvis jeg i dag hadde stått og skulle søkt på jobb, og ikke hatt noen kunnskap om vår bedrift ville jeg blitt trekt mot Gunvald Johansen med 100% sikkerhet. Grunnen er profileringen de har. Alt de tar i ser mye mer profitt ut. Logoene deres er overalt. Samme med Fauske bygg og snekkerbjørn. Vi ser dem overalt. Moldjordlogoen ser vi alt for lite av. Moldjord har en kraftig og fin logo som kan presenteres for folket.

M22 Lærling:

Jeg ville til et firma som holdt på med litt store prosjekter. Da kom Moldjord på førsteplass for min del.

M32 Lærling:

Det synes jeg og var viktig når jeg var på møte her, at jeg ble presentert for tidligere prosjekter som Moldjord har hatt. Se hva vi har fått til og er stolt av. Det var et trekkplaster for min del og.

Svar på spørsmål 3:

- Hva var viktig for deg når du skulle velge arbeidsplass?
- Hvorfor er dette viktig for deg?

M27 Anleggsleder:

Det viktigste for meg var at man ble ivaretatt som nyutdannet. At man fikk et greit opplegg. At veilederen min visste hvordan det var å være ny, var veldig bra. Dette med verdier synes jeg er bare tull. Alle bedrifter har et slagord, men ingen lever opp til det.

M34 Anleggsleder:

Nærhet til hjemplassen var viktig for meg.

M29 Lærling:

Arbeidsplassen er viktig for meg. Fint at vi er i Bodø, men godt å være litt i distriktene og. Arbeidsmiljøet er og kjempeviktig. Jeg har vært fornøyd med alle jeg har jobbet med. Også er lønn viktig, det er det ingen tvil om. Jeg vet at det er mange som er misfornøyd, spesielt på betong. De som jobber i Gunvald Johansen er mye bedre lønn.

M22 Lærling:

Miljøet er for meg det viktigste, at man trives. Det har jeg gjort hele veien. Syns også det er fint å kunne jobbe flere plasser enn i Bodø, og se forskjellige steder.

M32 Lærling:

Lønn er viktig, jeg jobber jo ikke kun for moro skyld. Men jeg har jobbet i Nordsjøen og avsluttet fordi jeg ikke trivdes. Så penger er ikke alt. Miljø er viktig. Miks mellom eldre og unge. Viktig å se at folk bli i jobben sin og at det ikke er mye gjennomtrekk.

M25 Lærling:

Miljø er viktigst for meg. At alle blir behandlet bra og blir inkludert.

M36 Lærling:

Arbeidsmiljøet er viktigst for meg og.

Svar på spørsmål 4:

- Hvor viktig er lønn for deg?

Alle er enige i at lønn er viktig, fordi det er det de lever av.

M32 Lærling:

Hvis man har søkt på to jobber og man ser at den ene jobben er det godt arbeidsmiljø og lav lønn, og i den andre jobben er det dårlig arbeidsmiljø og god lønn, så ville jeg gått for dårligere lønn og godt arbeidsmiljø. Lønn er et trekkplaster. Bedrifter som Gunvald er et trekkplaster fordi de har rykte på seg om å gi god lønn. De har sikkert en haug med søknader liggende til en hver tid, og kan sikkert forsvare lønnen ved at de vet at de får en klasse A snekker.

- Ville dere ha gått over til en annen arbeidsplass hvis de hadde gitt dere bedre lønn?

M31 Anleggsleder:

Spørs veldig hvordan jobb. Hadde ikke tatt hvilken som helst jobb, bare for lønna sin del.

M27 Anleggsleder:

Lønn går ikke aller først, Beliggenhet er for eksempel viktig for meg. Jeg vet om andre firmaer som gjør det samme som oss, som har bedre lønn og goder. Det er litt irriterende.

Svar på spørsmål 5:

- Hva gjør en bedrift attraktiv å jobbe for?

M28 Anleggsleder:

En attraktiv arbeidsgiver er en bedrift som er til å stole på, og menneskene.

M31 Anleggsleder:

Å holde det man lover. Hvis man blir lovet noe på intervju, så må bedriften holde det. Og at man blir fulgt opp. Ordentlige forhold. Dette sier alle seg enige i.

M31 Anleggsleder:

Utstyret bedriften opererer med er også viktig. Maskinavdelingen vår har mye å jobbe med her. Utstyret vårt gir et inntrykk utad om vi har det på stell og om økonomien er god.

M28 Anleggsleder:

Har også fått lovet mer skolegang. Anleggsleder skole, prosjektlederskole.

M32 Lærling:

Det de utretter. Prosjektene de har fått til, hva de omsetter for. Hvilket overskudd har de. Er det grønne tall på bunnlinjen. Bonusordninger.

M29 Lærling:

Ja det er en fordel om det er sånn at om du gjør en god jobb, så får du en premie for det.

M32 Lærling:

Det har og mye å si hvordan biler bedriften har. Hvordan utstyr de bruker. Det man ser utad er ofte viktig. Man får et førsteinntrykk.

- Hvis vi måler oss opp mot bedriften som dere anser som attraktive. Kan dere nevne en bedrift?

M28 Anleggsleder:

Amundsen ser bra ut. Store fine biler som alltid er nyvasket.

M34 Anleggsleder:

Roald Madsen har jeg sett på anleggsplassene. Bilene og maskinene er topp modell.

Svar på spørsmål 6:

- Hvordan mener du vi kan tiltrekke oss gode søkere i rekruttering?

M27 Anleggsleder:

Det er viktig å vises. Det gjør vi med å vise oss frem. Være rundt omkring med biler. Tok en gang en titt på Øksnes entreprenør. Det firmaet hadde jeg og et traust inntrykk av. Men når jeg så de prosjektene de hadde, så så det jo plutselig veldig bra ut. Jeg kunne ha jobbet hos dem, fordi at de har så mye spennende prosjekter. Så det er viktig å vise fram. En ting er hvem du jobber med, men det viktigste er hva vi får gjøre hver dag. Det er også viktig at vi ansatte snakker godt om bedriften. Reklame på instagram og facebook som viser hva vi holder på med.

M29 Lærling:

Lønn er det som stopper oss mest.

M25 Lærling:

Få ut flere logoer og. Vær synlig.

M32 Lærling:

Ta med alle i bedriften på blåturer. Slikt sprer positivt omdømme.

Svar på spørsmål 7:

- Hva legger du i et godt omdømme?

M34 Anleggsleder:

At underentreprenører, innleide, folk som jobber for oss liker å jobbe for oss. De er vår beste reklame. Ordet sprer seg raskt, og det kan avgjøre om andre ser oss som attraktive og vil søke jobb hos oss.

M32 Lærling:

At de er ryddige og har god økonomi. At vi har et kvalitetsstempel. Er det vi som har gjort jobben, da vet folk at det er ordentlig gjort.

M29 Lærling:

Har gjort gode jobber som de kan vise til.

Svar på spørsmål 8:

- Betyr etikk noe for deg i forbindelse med en arbeidsplass?

Alle svarer raskt ja på dette spørsmålet

M27 Anleggsleder:

Et eksempel er HENT som har et veldig dårlig rykte. Jeg vurderte å søke, men fikk beskjed av en bekjent at jeg kunne søke om jeg hadde samvittighet til det. Der får man ekstra betalt hvis du holder unna penger fra underentreprenørene. Andre bedrifter blir også advart mot å jobbe med dem. Og da dør man fort ut i bransjen.

M28 Anleggsleder:

Jeg skal leve med meg selv når jeg kommer hjem.

| |
|--|
| M34 Anleggsleder: <i>Vi bygger faktisk noe som folk skal bo i.</i> |
| M29 Lærling: <i>Superviktig i vår bransje.</i> |

Svar på spørsmål 9:

- Betyr innovasjon noe for deg?

| |
|--|
| M28 Anleggsleder: <i>Hvis ikke har vi ikke noe bedrift å jobbe i etter hvert. Men vi må kanskje bli moderne før vi blir nyskapende. Vi henger mange år etter.</i> |
| M27 Anleggsleder: <i>Det hadde vært fint med noen nye dataprogrammer for å gjøre livet litt enklere.</i> |
| M31 Anleggsleder: <i>Ja, og nye datamaskiner. 2 pdf-er så går maskinen i stå.</i> |
| M27 Anleggsleder: <i>Sendte mail til sjefen om å få et nytt dataprogram, men fikk aldri svar.</i> |
| M32 Lærling: <i>Det er veldig viktig. Godt utstyr er halve jobben. Hvis vi ikke har råd til å ha nytt utstyr, har vi hvertfall ikke råd til å ha gammelt utstyr.</i> |
| M25 Lærling: <i>Vi har mye godt utstyr. Selv om mye er gammelt fungerer det fortsatt.</i> |
| M32 Lærling: <i>Det er mye dårlig stemning fordi mange av maskinene og bilene er gamle og dårligere.</i> |

Svar på spørsmål 10:

- Betyr arbeidsmiljø noe for deg?
- Hvilken type arbeidsmiljø vil du helst jobbe i?
- Hvor viktig er arbeidsmiljø for deg når du skal velge jobb?

| |
|--|
| M28 Anleggsleder: <i>Det er menneskene som gjør arbeidsplassen. Er kollegaene sur hver dag, så er det ikke noe hyggelig å komme på jobb. Man trenger ikke være bestevenner med alle, men at man har det hyggelig ilag er viktig.</i> |
| M31 Anleggsleder: <i>Og at man forstår hva alle sier.</i> |
| M34 Anleggsleder: <i>Det er det største problemet i bransjen.</i> |
| M28 Anleggsleder: <i>Når vi kommer på byggeplassen, så er vi kommet til Polen.</i> |
| M27 Anleggsleder: <i>Det går fint å jobbe med polakkene så lenge de kan kommunisere på engelsk. Men det er ikke alle som kan.</i> |
| M31 Anleggsleder: |

Jeg føler jeg bruker mye tid på å mime hva som skal gjøres, men de skjønner ikke og da blir det feil

M34 Anleggsleder:

En smell på kommunikasjon blir dyrt i lengden.

M31 Anleggsleder:

En god måte å ordne dette på er å ha en bas som snakker godt norsk. Som kan videreformidle det vi sier på polsk. En bas bør følge en prosjektleder og et prosjekt hele veien.

M27 Anleggsleder:

Problemet er at vi har vært i alt for raskt vekst, og vi har mangel på bas. I consto hadde vi en bra ordning på dette. Der møtte vi en fra hvert fag hver dag kl. 08. Da har vi gått gjennom dagen, og hvis det var rot eller vareleveranser, så ble det tatt opp. Da fikk alle fagene møttes, da det var en bas fra alle fag. Skulle det vise seg at det var en kollisjon, så løste de det der og da, i stedet for å dra å lete etter hverandre rett for noe skal skje.

M28 Anleggsleder:

Vi har prøvd å kjøre morgenmøte, men det hjelper jo ikke når ingen forstå hva vi sier.

M27 Anleggsleder:

Vi lagde en plass til morgenmøte på byggeplassen, sånn at det skulle ta minst mulig tid fra produksjonen. Men dette forutsetter jo at alle kan norsk eller engelsk.

M28 Anleggsleder:

Vi har laget en ukeplan med aktiviteter som er skrevet opp. Der står det navn, og markert de dagene de skal være der. De google translater med telefonen.

M25 Lærling:

Dette er det aller viktigste for meg. Jeg går ikke på jobb hver dag hvis jeg ikke trives. Man skal kunne kose seg på jobb.

M32 Lærling:

Ja miljø har utrolig mye å si. Å kunne ha norske samtaler er en fordel. Har ingenting imot de polske arbeiderne, men de har ingen respekt for at de er i Norge. Noen er flinkere enn andre. Noen ganger har jeg lyst til å dele noe høyt, men er heller stille fordi ingen forstår meg likevel. Det er ingen god følelse.

- Hvorfor fordeles ikke ressursene bedre?

M28 Anleggsleder:

Nei det gjøres ikke. Vi holder på med det største prosjektet i tillegg.

- Føler dere at det er psykologisk trygt å si fra?

M28 Anleggsleder:

Prosjektlederen vår har slått i bordet flere ganger. Lenge før vi begynte og. Bemanningsmøtet er bortkastet.

M34 Anleggsleder:

Jeg kan sitte og jobbe med bemanningsplanen før møtet. Når møtet begynner, er folkene flyttet på igjen. Og vi har ingenting vi skulle sagt.

M27 Anleggsleder:

Problemet er at alle vil ha de samme folkene.

M34 Anleggsleder:

Det er noen få som bestemmer hvem som skal ha de. De flyttes også uten at det blir noe diskusjon rundt det.

- Andre ting dere vil legge til som er viktig for et godt arbeidsmiljø?

M28 Anleggsleder:

Det er også viktig for lærlingene å ikke gå i et miljø med mange fremmedspråklige. De lærer ingenting. Tror ikke det er tilfeldig at ingen lærlinger har blitt igjen etter endt lærlingperiode. De som sto og som vi ikke ville ha med videre er en ting, men de vi ville ha med videre hadde ingen interesse av å være her mer. Vi burde få fagplanene til lærlingen, slik at vi vet hva lærlingene skal gjennom.

Svar på spørsmål 11:

- Er det viktig for deg at arbeidsgiveren din arrangerer turer og/eller eventer for sine ansatte?

M31 Anleggsleder:

Det sosiale er viktig for meg. Det trenger ikke være hver fredag, men innimellom. Men nå har det vært lite på grunn av korona.

M28 Anleggsleder:

Å få middag på ledermøte er mer enn nok for meg. Trenger ikke så mye fest.

M27 Anleggsleder:

Drikking trenger ikke jeg. Det er et styr når jeg bor så langt unna. Turer er gøy.

M28 Anleggsleder:

Når vi blir invitert på arrangementer, er det gøy om alle anleggslederne blir invitert. Vi jobber så mye at når uka er over så vil vi egentlig helst hjem.

M34 Anleggsleder:

En gang av og til er nok.

M31 Anleggsleder:

Det er ikke så gøy for oss å dra ut å spise med arbeiderne når vi ikke kan snakke med dem.

M28 Anleggsleder:

Vi pleier av og til å ha pizzakvelder.

M27 Anleggsleder:

Syns det er viktig at arbeiderne får litt. Det er jo de som jobber 6 dager i uken.

M25 Lærling:

Ønsker meg oftere lønningspils.

M32 Lærling:

Det hadde vært trivelig med hyppigere samlinger, og gjerne noe annet enn å sitte på verkstedet på klappstoler. Trenger ikke leie et lokale, men kan godt gjøre litt mer ut av det.

M29 Lærling:

Det er gøy å gjøre ting sammen, bowling for eksempel. Det skaper samhold. Vil helst at alle skal være med, ikke bare prosjektfester.

Svar på spørsmål 12:

- Spiller økonomi en rolle for deg i forbindelse med arbeidsplassen?

M34 Anleggsleder:

Det er viktig, fordi det gjør noe med stemninga generelt i firmaet. Har ikke vært noe gøy i desember og januar.

M28 Anleggsleder:

Det er kjedelig når vi ikke har penger til å kjøpe utstyret vi trenger. Vi bruker egentlig mer penger på å ikke ha utstyr. Vi har mangel på utstyr per i dag. Vi har fått nei til å kjøpe nytt.

M31 Anleggsleder:

Det er så enkelt som en arbeidsbil. Det har alle andre og ikke jeg. Hadde en som ble ødelagt. Man må bruke en anleggsbil som går an å bruke.

M27 Anleggsleder:

Jeg har en bil som ikke kan dra tunge ting i bakker. Det fungerer dårlig. Når de først skal bruke 150 000 på bil, kan de ikke kjøpe noe vi har behov for da?

M34 Anleggsleder:

Å kjøpe arbeidsbiler som ikke er firehjulstrekk er helt håpløst.

M25 Lærling:

Vi sitter og venter på at det skal kjøpes inn nye biler snart, det er det mange som gjør.

M32 Lærling:

Klart det er viktig. Bare det å slippe å være redd for konkurser og lønna si er kjempeviktig.

M22 Lærling:

Tenker at det må være viktig for nyansatte og. At de ser at dette er en bedrift de kan utvikle seg i og være lenge.

M32 Lærling:

Har tenkt på økonomien til prosjektene. Kunne det vært en ide å vise oss hvordan vi ligger an økonomisk? Hadde vært artig og sett hvor mye penger som går unna på prosjektene. Savner en intern side der vi kan følge med på hvordan det går rundt omkring. Kan hjelpe folk å forstå helheten i hva tid og ressurser koster.

Svar på spørsmål 13:

- Betyr produkter og tjenester noe for deg?

M31 Anleggsleder: Å ha i bakhodet at det vi gjør hver dag til slutt skal bli et hus som skal stå i utallige år og være noens hjem gir grunnlag for å ta ting på alvor

M27 Anleggsleder: Ja det føles jo ikke som om vi lever at produkt og tjenester, men det er jo det vi gjør. Vi tilbyr jo en viktig tjeneste i bytte mot mye penger.

M28 Anleggsleder: Produktet vi til slutt skaper er hovedfokuset for meg hver dag jeg går på jobb. Vi kan godt være flinkere til å tenke på at vi også utfører en tjeneste, men det er på en måte litt selvfølge.

M22 Lærling: Jeg har egentlig ingen forhold til at vi leverer produkt og tjeneste, jeg er mest opptatt av faget og av å lære mest mulig. Men å tenke på at det jeg gjør hver dag ender opp med å bli et produkt til slutt, det er jo ganske kult.

M32 Lærling: En av grunnene til at jeg valgte å bli snekker var jo nettopp fordi jeg ønsket å skape dette produktet. Det gjør meg veldig stolt.

Svar på spørsmål 14

- Betyr ledelse noe for deg?

M34 Anleggsleder: Gode ledere er kjempeviktig i vår bransje. Vi er jo ledere på mange måter, men lederne over oss setter rammene for at vi skal gjøre en god jobb. Prosjektlederne holder tråd i alt som skal gjøres, at prosjekter går fremover i henhold til

planen og økonomien. Ledelsen over dem igjen legger rammene for at deres jobb skal gå knirkefritt. Gode ledere legger grunnlaget for at vi skal komme godt i mål.

M27 Anleggsleder: De beste lederne er tydelige, skaper tillitt og holder orden. Vi setter også pris på ledere som bryr seg om de ansatte. Som strekker seg litt lengre for at alle skal ha det bra. Også er det viktig å være til stede, og ikke tro at prosjektene kan fjernstyres fra en kontor.

M28 Anleggsleder: Det er forskjell på lederne som finnes i bedriften, og det er ikke tilfeldig hvorfor enkelte ender opp med bedre resultater enn de andre.

M29 Lærling: Ledelse betyr masse. Vi må forholde oss til mange forskjellige ledere i ulike ledd. Vi ser veldig lite til toppledelsen, og må forholde oss mest til anleggsledere. Men vi merker godt forskjell på hvilke ledere som styrer prosjektene.

M32 Lærling: En god leder setter tydelige forventningsavklaringer, har stålkontroll på økonomi, er god på veiledning og bryr seg om folkene sine. De lederne ser jeg gjør det best hos oss.

M22 Lærling: God ledelse er viktig for prosjektene, men det er også viktig for hvor gode vi kan bli. Ja, det betyr rett og slett alt.

Svar på spørsmål 15:

- Betyr samfunnsansvar noe for deg?

Alle er enige i at samfunnsansvar ikke betyr noen ting

M28 Anleggsleder:

Går jo an å kjøpe fotballer og sponse et juniorlag.

M32 Lærling:

Kan jo være en ide å få logoen vår på et idrettslag. Det er med på å spre logoen. De største entreprenørene bør ha fokus på miljø og det grønne skiftet.

KOMPETANSELEDELSE

Svar på spørsmål 16:

- Hvordan var opplæringen da dere var nyansatte?

M28 Anleggsleder:

Hvilken opplæring? Jeg var veldig uheldig.

M34 Anleggsleder:

Hei, du fikk jo være lamme meg?

M28 Anleggsleder:

Ja i en liten periode.

M34 Anleggsleder:

Jeg fikk heller ingen opplæring. Jeg satt 3 dager på kontoret og så på noen tegninger. Etter det måtte jeg styre et prosjekt. Det snakket mye om at Gøran Indregård fikk en altfor dårlig start. Men de har repetert samme feilen med mange.

| |
|---|
| <p>M31 Anleggsleder: <i>Jeg har hatt det veldig fint. Jeg fikk gå sammen med M28 Anleggsleder. Prosjektleder har også fulgt meg veldig godt opp.</i></p> |
| <p>M27 Anleggsleder: <i>Jeg vil og si at jeg var heldig. Jeg skulle være ute å jobbe sammen med arbeiderne, det hadde jeg lyst til. Etter hvert fikk jeg jobben i Steigen. Gøran minte meg på ting, men etter hvert gikk det av seg selv.</i></p> |
| <p>M24 Lærling: <i>Det gikk veldig greit. Følte mye var opp til meg selv. Man må ta litt ansvar. Lurer man på noe så må man spørre. Da har hvertfall jeg fått den hjelpen jeg har trengt. Fikk ingen fast kontaktperson.</i></p> |
| <p>M29 Lærling: <i>Helt enig at det er opp til meg selv. Jeg ble plassert sammen med fast kontaktperson. Han var veldig betryggende og sa jeg kunne spørre om hva som helst. Fikk etter hvert ny veileder som jeg går med i dag. Det har vært en bra start.</i></p> |
| <p>M32 Lærling: <i>Mye er opp til lærlingen og. Blir man ikke fulgt opp bør man være tøff nok til å si fra og kreve det man har behov for. For de som ikke tørr det, er veileder viktig å ha.</i></p> <p>M22 Lærling: <i>Enig i det de sier. Man må ville lære. Hvis man ikke spør så kommer man ikke så langt. Jeg ble tatt veldig godt imot, men jeg ble plassert sammen med to andre lærlinger. Det kunne kanskje vært forbedret. I dag har jeg ingen fast kontaktperson. Anleggslederen er flink til å drege meg til siden, vise meg og lære meg.</i></p> |
| <p>M25 Lærling: <i>Jeg ble satt til oppgaver som ikke hadde noe med det jeg skal lære. Da skulle jeg ha ønska at jeg hadde en ordentlig fagarbeider å gå sammen med og få gjøre oppgaver som er relatert til det jeg tar utdanning innen. Jeg strøk på fagprøven på grunn av det.</i></p> |
| <p>M36 Lærling: <i>Veilederen min har vært viktig for meg, men jeg får ikke jobbe så mye sammen med han. Håper det er mulighet til det fram mot fagprøven.</i></p> |

- Hva tenker fungerer best i opplæring?

| |
|--|
| <p>M27 Anleggsleder: <i>Det spørres hvem som starter. Men det å begynne ute er alltid lurt. Jeg kunne ikke utført jobben så godt som i dag, om jeg ikke hadde vært ute og jobbet sammen med dem. Praktisk erfaring er viktig i denne bransjen. En nyansatt må kunne ta på seg arbeidsklærne å ta i et tak.</i></p> |
| <p>M34 Anleggsleder: <i>Det bør være førsteprioritet å ha en fast veileder eller kontaktperson. Å ha noen å støtte deg til.</i></p> |
| <p>M28 Anleggsleder: <i>Det hjelper jo heller ikke om de kommer på anleggsplassen også snakker de bare polsk.</i></p> |
| <p>M27 Anleggsleder: <i>Gøran som var min mentor skal ha mye ære. Han visste hvordan det var å være ny.</i></p> |
| <p>M25 Lærling: <i>Vi trenger noen kompetende foreldre som vi følger på arbeidsplassen</i></p> |

| |
|---|
| <p>M32 Lærling: <i>Ja det er viktig for at vi skal føle oss trygg i det vi gjør. Å få opplæring i det vi gjør er kjempeviktig. I tillegg er også kurs viktig. Vi må ha kurs for å kunne holde i mange av verktøyene vi har.</i></p> |
| <p>M24 Lærling: <i>Det er viktig at formenn og anleggsledere setter oss til å gjøre den jobben som vi trenger å kunne. Uheldig om vi blir satt til ryddig og kostning fordi de ikke orker å bruke tid å å lære bort. Så får heller de som har peiling rydde. Vi lærer ingenting av å rydde og støvsuge.</i></p> |
| <p>M32 Lærling: <i>Det er ofte at de som er rutinert blir satt til å gjøre oppgaven fordi det går raskest. Men sånn kan det ikke være. Tar det 3 timer ekstra, så gjør det det. Belønningen er at du etter hvert får enda en rutinert person med på laget. Den beste arbeideren bør pares opp med den dårligste for best mulig opplæring.</i></p> |

Svar på spørsmål 17:

- Hvordan mener du man lærer best i praksis på jobb?
- Hva vil hemme og hva fremmer muligheten for læring ute på bygg og anleggsplasser?

| |
|--|
| <p>M34 Anleggsleder: <i>Det å være ute å jobbe sammen med de som kan faget er viktig. Det er også viktig å ha en mentor. Bas kan også fungere som veileder.</i></p> |
| <p>M28 Anleggsleder: <i>Du må ikke slå inn hver en spiker heller. Så lenge du er aktiv der ute, så får du med deg hvor lang tid ting tar og hvordan det fungerer. Hva de trenger.</i></p> |
| <p>M34 Anleggsleder: <i>Vær spørrende i måten du snakker med de på. Vær nysgjerrig. Samarbeide</i></p> |
| <p>M27 Anleggsleder: <i>Det sies jo at utlendingene hemmer læring på grunn av språket. Det er viktig å være åpen for mulighetene som ligger i de utenlandske arbeiderne. Det er enklere å akseptere dem enn å endre holdningene til de som ikke aksepterer det. De bidrar til dårlig arbeidsmiljø de og.</i></p> |
| <p>M28 Anleggsleder: <i>Det spiller ingen rolle hvor de kommer fra, så lenge man kan kommunisere på samme språk.</i></p> |
| <p>M31 Anleggsleder: <i>Observasjon er bra læring. Det er en god start for en som er helt nyansatt.</i></p> |
| <p>M28 Anleggsleder: <i>Dialog er også viktig, sånn at den nyansatte forstår det som skjer underveis.</i></p> |
| <p>M27 Anleggsleder: <i>Jeg har godt av å være med forskjellige folk. For min egen utvikling.</i></p> |
| <p>M25 Lærling: <i>Å få egne oppgaver. Hvis vi gjør feil, så må vi rive og gjøre på nytt. Det er den beste måten å lære på. Repeteringsarbeid rett og slett.</i></p> |
| <p>M29 Lærling: <i>Hvis de starter med en gjennomgang av hva som skal gjøres først, og så kan man prøve seg frem på egenhånd etterpå. Og spørre underveis. Da lærer jeg best hvertfall.</i></p> |
| <p>M32 Lærling:</p> |

Spørs veldig hvordan arbeid det er. Men å få lov å prøve seg frem er viktig. Er det vanskelig arbeid er det trygt om noen observerer underveis. Gjør man feil, så lærer man mye av det.

Svar på spørsmål 18:

- Mener du at du får utnyttet din kompetanse slik du forventet da du tok jobben?

M28 Anleggsleder:

Ja og vel så det. Det er nok å henge fingrene i. Lærer noe nytt hver dag.

M27 Anleggsleder:

Men jeg jobber ikke med det jeg hadde sett for meg å jobbe med.

- Er det samsvar mellom de kravene jobben stiller og din kompetanse?

M34 Anleggsleder:

Nei. Men det er skolesystemet sin feil. Utdanningen er spisset til at man skal inn på rådgiversiden og sitte å beregne. I en entreprenør skulle du helst ha hatt praksis eller fagbrev før man gikk ut i jobb.

M27 Anleggsleder:

Jeg tok utdannelsen av praktiske årsaker.

M31 Anleggsleder:

Jeg har lært mer av det praktiske enn av skolen. Jeg har jobbet som maskinfører tidligere, og bruker mer av den kompetansen.

M34 Anleggsleder:

Det er så mye navn og løsninger at man bruker vanvittig med tid på å få med seg alt.

M31 Anleggsleder:

Man må ut i bransjen, det er sånn man lærer.

M27 Anleggsleder:

Jeg er glad det ikke var samsvar med forventningene. Det jeg gjør i dag er mye mer spennende.

M31 Anleggsleder:

I denne bransjen er det ingen begrensninger på hvor mye man kan ta til seg av lærdom. Det er kun opp til meg og hva man vil selv. Muligheten er der.

M32 Lærling:

Tømrerskolen er veldig rettet mot det å bygge enebolig. Vi jobber med mye mer.

Svar på spørsmål 19:

- Hvor viktig er det for deg å utvikle din kompetanse?

Alle er enige i at det er veldig viktig

M32 Lærling:

Det er viktig. For å utvikle oss bør vi ha evaluering underveis. Helst hver 6.måned. Der bør man gå gjennom en sjekklister for å se at man har vært gjennom det man skal.

Svar på spørsmål 20:

- Hvordan kan arbeidsgiver best mulig legge til rette for at du utvikler deg på jobb?

M28 Anleggsleder:

Enten må de lære oss, eller sende oss til noen som kan lære oss. Det er viktig at arbeidsgiver følger opp det de har lovet. Hvis vi føler at vi ikke blir hørt gang på gang, så orker vi ikke si fra mer. Da blir man bare gående å klage. Man ble lovet en del når man startet. Men det er ikke så lett å være ny å begynne å forlange ting.

Svar på spørsmål 21:

- Hvilke læringsarenaer har du på jobb?

M28 Anleggsleder:

Digitale programmer. Jusskurs.

M27 Anleggsleder:

Maskinførerkurs. Det kan spare bedriften gode penger, sånn at jeg kan bidra, og ikke måtte bli leid inn. Vi gaper over alle mulighetene vi får.

M32 Lærling:

Veiledning på jobb, skolen og kurs.

Svar på spørsmål 22:

- Vil mulighetene for å utvikle deg på jobb, påvirke motivasjonen din?

Alle er enige i at det gjør det.

M27 Anleggsleder:

Det er pluss og minus med mye ansvar, men det er alltid positivt å utvikle seg.

M28 Anleggsleder:

Det er bedre å jobbe med ting når man føler man har kontroll på oppgaven, og at det ikke alltid er et sjansespill på om det går.

M22 Lærling:

Det påvirker motivasjonen når jeg må lære alt selv. Da går det tregere. Jeg får oppgaven som en fagmann med en forventning om at det skal gå like fort som om jeg var en fagmann. Da blir jeg stressa og utrygg. Og det kan påvirke motivasjonen.

Svar på spørsmål 23:

- Hva er det som motiverer deg til å gå på jobb hver dag?

M34 Anleggsleder:

Gode kollegaer er viktig. Å få være en del av en sammensveiset gjeng som liker å jobbe sammen er motiverende. Når jeg valgte å bli bygg ingeniør var det jo fordi jeg ville bygge og skape noe. Så det å se fremdrift på prosjektene vi gjør, at min innsats er med på å påvirke dette. Det er motiverende.

M27 Anleggsleder:

Enig i at arbeidsmiljøet er viktig. Min rolle i fremdriften gjør at jeg motiveres til å gå på jobb hver dag. Hvis jeg ikke er tilstede vil det gå konsekvenser for driften. Det er en god følelse.

M31 Anleggsleder:

Hvis jeg skal nevne 3 ting er det arbeidsmiljø, lønn og mulighet til å lære nye ting.

M28 Anleggsleder:

Det er motiverende å vite at det er mulighet til å stige i gradene og utvikle seg i bedriften. Hvis jeg hadde blitt værende på stedet hvil uten mulighet for utvikling, hadde det vært demotiverende.

M32 Lærling:

Arbeidsmiljøet er selvfølgelig viktig, men lønn er kanskje like viktig. Jeg jobber ikke gratis, men jeg ville ikke vært ansatt i en bedrift med dårlig arbeidsmiljø bare for å tjene penger.

M22 Lærling:

Det er motiverende med varierende arbeidsoppgaver. Det at vi får reise til ulike plasser og jobbe med noe nytt hver gang. Det liker jeg godt.

Dette sier alle seg enige i. Det er også en av grunnene til at de valgte å jobbe i denne bedriften over andre bedrifter.