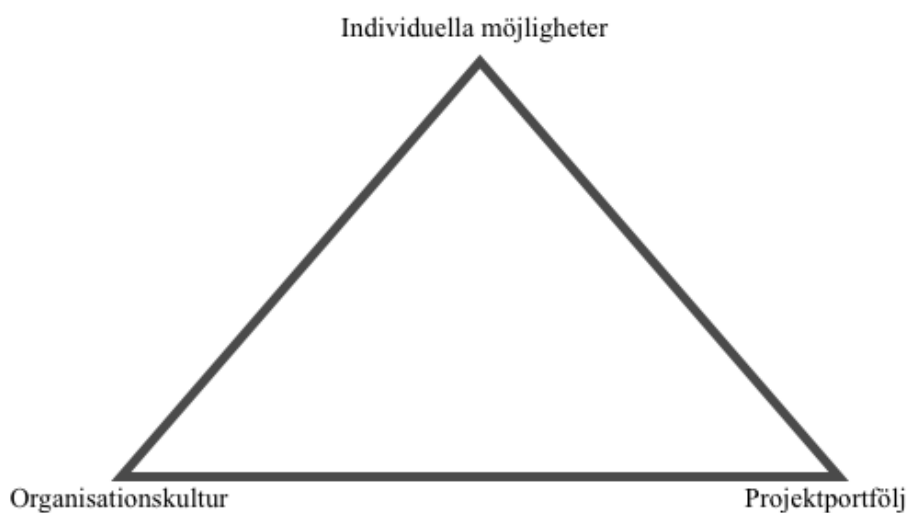


CHALMERS



Attraktiv arbetsgivare

- En studie av Sernekes arbetsgivarattraktivitet

VIKTOR HAGGREN

OSCAR PAULSSON

EXAMENSARBETE

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

Avdelning Byggnad

Institutionen för arkitektur

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2015

Attraktiv Arbetsgivare

En studie av Sernekes arbetsgivarattraktivitet

VIKTOR HAGGREN

OSCAR PAULSSON

Avdelning Byggnad
Institutionen för arkitektur
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2015

Attractive employer
A study of Sernekes employer attractiveness
VIKTOR. HAGGREN, 1990
OSCAR. PAULSSON, 1992

© VIKTOR HAGGREN, OSCAR PAULSSON, 2015

Division Building design
Department of Architecture
Chalmers University of Technology
SE-412 96 Göteborg
Sweden
Telephone + 46 (0)31-772 1000

Sammandrag

Detta kandidatarbete behandlar ämnet företagsattraktivitet ur en arbetsgivarsynvinkel, studien är utförd hos entreprenadföretaget Serneke i Göteborgsregionen. Sedan företaget grundades har det expanderat och etablerat sig på marknaden. I dagsläget befinner sig Serneke i en kraftig expansionsfas, både genom organisk tillväxt samt uppköp. Under föregående år (2014) genomgick bolaget en omprofilering samt en omorganisation vilket bidrar ytterligare till det behandlade ämnets relevans. Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka faktorer som gör ett entreprenadföretag till en attraktiv arbetsgivare samt vad de anställda värdesätter hos en arbetsgivare. De perspektiv, vilket tas upp och behandlas i arbetet, är inom områdena individuella möjligheter, projektportfölj samt organisationskultur.

Studien är baserad på djupintervjuer med de anställda hos Serneke. Intervjufrågorna berörde faktorer författarna valt ut rörande företagsattraktivitet. Totalt gjordes 19 intervjuer med medarbetare hos Serneke, vilka hade varierande arbetsroller och erfarenhet. Av de utförda intervjuerna utgick 16 stycken från det grundläggande intervjumanuset vilket till stor del berörde de anställdas synvinkel. De tre övriga utfördes med Vd:n, kommunikationschefen samt HR-chefen. De intervjuerna var utformade efter de specifika rollerna respektive person hade i företaget.

I arbetet kommer det utöver författarnas tankar och slutsatser presenteras ett teorikapitel vilket kommer redogöra för en grundläggande nivå av forskning inom de berörda områdena. Några av de teorier och ämnen som tas upp är Herzbergs motivationsfaktorer, Employer branding samt företagskultur.

Resultatet, vilket framkom av undersökningen, var att medarbetarna upplevde sina kollegor som den viktigaste faktorn till trivsel på arbetsplatsen. Personlig utveckling, varierande arbetsuppgifter samt en skälig lön var även dem högt prioriterade hos de anställda på Serneke. Positiva samt negativa aspekter med Sernekes organisation redovisas också i resultatkapitlet. Därefter avslutas arbetet med ett diskussionskapitel där författarna diskuterar och analyserar relevanta delar av den utförda studien.

Nyckelord: Attraktivitet, arbetsgivare, Serneke, organisationskultur, projektportfölj, individuella möjligheter & employer branding

Abstract

This bachelor thesis addresses the subject company attractiveness from an employer's perspective, the study is conducted at the construction company Serneke in the Gothenburg region. Since the founding of the company, it has expanded and established itself on the business market. Today Serneke is in a phase of expansion both through organic growth and acquisitions. Last year (2014) the company was rebranded and reorganized, which increases the relevance to the areas treated by the study. The objective of this paper is to examine which factors that make a contracting company to an attractive employer and what employees value in their employer. The perspectives discussed and addressed in the thesis is primarily in the areas of individual opportunities, project portfolio and organizational culture.

The study is based on in-depth interviews with the employees at Serneke. The interview questions concerned factors that the authors selected for company attractiveness. Total 19 interviews were accomplished with Serneke employees, which had varying job positions and experience. Of the completed interviews 16 followed the basic interview template that mainly touched the employees' point of view. The additional three were conducted with the CEO, communication manager and head of HR, these interviews were designed for the specific roles each person had in the company.

The essay will in addition to the authors' thoughts and conclusions present a theoretical chapter that describes a basic level of research in the areas concerned. Some of the theories and topics covered are Herzberg's Two-factor theory, Employer branding and corporate culture.

The result that was found during the survey was that employees perceive the relation with colleagues as the most important factor to satisfaction at their workplace. Personal development, varied projects and a reasonable salary were also high priority factors among employees at Serneke. Positive and negative aspects in Sernekes sorganization are also presented in the results chapter. Then the thesis is ended with a discussion section where the authors discuss and analyse relevant parts of the completed study.

Keywords: Attractiveness, employer, Serneke, organizational culture, project portfolio, individual opportunities & employer branding

Förord

Denna kandidatuppsats skrevs vid avdelningen Byggnad vid Chalmers Tekniska Högskola under vårterminen 2015.

Arbetet utfördes av studenterna Viktor Haggren och Oscar Paulsson på programmet Affärsutveckling & Entreprenörskap inom byggsektorn.

Ett stort tack till Nina Ryd som har handledt författarna under arbetet med uppsatsen.

Vi vill också passa på att tacka de anställda på Serneke för att de tog sig tid att ställa upp på intervjuerna, ett extra tack riktas till Stina Lust Peterson. Slutligen vill vi ge ett stort tack till Tomas Järund för att du tog dig tiden att handleda och underlätta arbetet för oss.

Göteborg, juni 2015

Viktor Haggren & Oscar Paulsson

Innehållsförteckning

Sammandrag	I
Abstract	II
Förord	III
Innehållsförteckning	IV
1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.1.1. Syfte	2
1.1.2. Avgränsningar	2
2. Metod	3
2.1. Val av urval och datainsamlingsmetoder	3
2.2. Datainsamling & Analys	4
2.3. Metodproblematisering	5
3. Serneke	7
4. Teori	11
4.1. Herzberg	11
4.2. Företagskultur	12
4.3. Subkulturer	13
4.4. Företagsledarens roll	14
4.5. Grundarens roll	16
4.6. Socialisation	16
4.7. Employer branding	16
4.7.1. Employer value proposition	18
4.7.2. Drömkandidaten	19
4.7.3. Praktik och traniee	19
4.7.4. Att mäta employer branding	20
5. Resultat	21
5.1. Är lönen viktig?	21
5.2. Utmanande arbete	23
5.3. Korta beslutsvägar	23
5.4. Speciella projekt	24
5.5. Frihet under ansvar	25
5.6. Expansionen	26
5.7. Att vara med på resan	27
5.8. Prestigelöst	28
5.9. Övriga Resultat	28
6. Slutsatser	31
7. Diskussion	32
7.1. Speciella projekt	32
7.2. Personlig utveckling och möjligheter	33
7.3. Organisationsstruktur	35
7.4. Ola Sernekes betydelse	37
7.5. Övriga Punkter- Förbättringar	38
8. Förslag på framtida kandidatuppsatser	39
9. Referenser	40
9.1. Litteratur	40
9.2. Elektroniska källor	41
9.3. Elektroniska uppslagsverk	43
9.4. Muntliga källor	44

Figur 1: Attraktivitetstriangeln	4
Figur 2: Antal anställda	7
Figur 3: Omsättningsutveckling	8
Figur 4: Organisationsöversikt	9
Figur 5: Vision & Affärsidé.....	9
Figur 6: Sernekes kärnvärden.....	10
Figur 7: Herzbergs motivationsstadier	12

Appendix 1 – Grundläggande intervjumall

Appendix 2 – Intervjuresultat

Appendix 3 – Kategoriserat intervjuresultat

1. Inledning

Uppsatsens inledande kapitel kommer behandla bakgrunden till examensarbetet, vilket syfte den kommer fylla och hur den har producerats. Arbetet behandlar ämnet attraktivitet hos arbetsgivare och berör områden som organisationskultur, projektportfölj samt individuella möjligheter. Studien är gjord i form av en kandidatuppsats hos företaget Serneke och har även det nämnda företaget som huvudsakligt fokus. Serneke har bidragit med handledning, kontorsplats samt underlättat informationsinsamlingen under framställandet av uppsatsen.

1.1. Bakgrund

Författarna intresserade sig för det valda ämnet tack vare den framtida byggnationen vid Karlavagnsplatsen med flaggskeppsbyggnaden Karlavagnstornet. En byggnad som kommer att bli nordens högsta. Det intressanta, förutom själva byggnaden i sig, var att bolaget som ska genomföra det är Serneke vilket är ett bolag med en betydligt lägre omsättning än de tre stora entreprenadbolagen i Sverige, Peab, Skanska och NCC. Författarna började då diskutera utvecklingen Serneke genomgått de senaste åren. Efter att undersökt företaget närmare konstaterades det att Serneke är ett företag med en projektportfölj innehållandes flera projekt som sticker ut eller är spektakulära. Detta bekräftade också den känslan som författarna hade sedan tidigare angående företagets projektportfölj. Diskussioner om hur de speciella projekten påverkar bolagets attraktivitet hos arbetstagarna inom branschen och om det bidrar till andra potentiella effekter av att sticka ut fördes mellan författarna. En fundering var ifall medialt uppmärksammade projekt kan accelerera företagets uttalade strategi att bli det största byggbolaget i Sverige.

Serneke är också ett bolag som fått stor uppmärksamhet och märkts av mer under det senaste året, upplever författarna. Om den ökade uppmärksamheten kring företaget beror på projekten de utför var en faktor som författarna fann intressant att diskutera. En tanke som förekom var även att projekten kan ha bidragit till en positiv känsla hos de anställda. Vilket medverkat till att de spritt entusiasm vid olika mässor och events som lett till ett ökat intresse för Serneke. Namnbytet och den nya profilen som implementerats är också något som var spännande. Det uppstod ett intresse att undersöka hur Serneke som arbetsgivare har använt sin profilering för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare. Är företaget attraktivt och i sådana fall varför? Vad har Sernekes anställda för uppfattning angående företagets attraktivitet och vad är det egentligen som är viktigt för att dem ska trivas på jobbet? Vilka behov är det företaget ska tillgodose för att behålla den kompetenta personalen? Det är några av de frågorna som växte fram under diskussionerna rörande bolaget och dess profilering.

1.1.1. Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka vad som gör ett entreprenadbolag till en attraktiv arbetsgivare och vad dess anställda värdesätter. Studien ämnar också att jämföra olika parametrar ur attraktivitetssynpunkt. Dessa är Projektportfölj, Organisationskultur och Individuella möjligheter.

Frågeställningar vilket studien syftar till att besvara är följande:

1. Vad värdesätter Sernekes medarbetare hos en arbetsgivare?
2. Anser de anställda att Sernekes är en attraktiv arbetsgivare?
3. Vad i Sernekes profil gör dem till en attraktiv arbetsgivare och bör behållas?
4. Vad behöver Sernekes utveckla för att bli mer attraktiva som arbetsgivare?

1.1.2. Avgränsningar

Avsikten med uppsatsen är att undersöka vad de anställda värdesätter hos en arbetsgivare. Studien undersöker bolaget Serneke som är en organisation med kraftigt tillväxt samt att de står inför en spännande och utmanande framtid. Företaget är i en expansionsfas där det går från att vara ett regionalt bolag till ett nationellt. Arbetet är avgränsat till att endast behandla Serneke. Geografiskt är studien avgränsat till göteborgsregionen och samtlig insamling av data till uppsatsen är endast gjord i detta område.

Vad gäller teorierna som används i studien är de avgränsade för att stödja de resonemang som är aktuella för de berörda områdena. Herzberg är välkänd på området och trots att det gått flera decennier sen han presenterade sin modell är den fortfarande aktuell och betraktas närmst som en sanning. Den teori som berör företag och organisationskultur är hämtad från Hofstede vilket är en ledarskapsforskare samt den svenske sociologen Mats Alvesson som är arbetar inom samma ämne. Kapitlet om Employer Branding har Anna Dyhre som huvudsaklig källa. Samtliga dessa källor har ansetts trovärdiga av författarna. Det ska tilläggas att det oftast enbart lyfts fram en teori per område och därför sker ingen argumentation teorier emellan.

Insamlingen av information från det undersökta bolaget Serneke har avgränsats till intervjuer och således kvalitativ data. Det har av tidsskäl inte funnits möjlighet att göra en kvantitativ undersökning av de berörda aspekterna.

2. Metod

I följande kapitel kommer uppsatsförfattandets process avhandlas. En mer genomgående beskrivning av de arbetsmetoder som har nyttjats kommer också redovisas. Först kommer valet av de datainsamlingsmetoder som använts redovisas och beskrivas. Därefter klargörs hur insamlingen av data utfördes samt hur den analyserades. Kapitlet avslutas sedan med en metodproblematiskering där eventuella faktorer som kan påverka resultatet redogörs för.

2.1. Val av urval och datainsamlingsmetoder

Majoriteten av all data som har insamlats till studien har skett genom intervjuer med anställda på Serneke. Då studien behandlar Serneke var det naturligt att utföra intervjuerna hos dem. Intervjuerna som utfördes var kvalitativa av semistrukturerad karaktär, vilket författarna ansåg var den bäst lämpade metoden för frågeställningarna. Intervjuformen innebär att de svarande har öppna svarsalternativ samt likvärdiga möjligheter att uttrycka sina åsikter i svaren. Den semistrukturerade karaktären tillåter också varierande följdfrågor vilket är lämpligt vid denna typ av studie. De öppna frågorna motverkar även standardisering av svaren genom att låta intervjupersonen formulera svaren med egna ord. Vissa frågor var även utformade för att kunna tolkas på olika sätt. Den kvalitativa undersökningsmetoden innebär att det har fokuseras främst på de tillfrågades perspektiv. Alternativet som övervägdes var att antingen använda sig av ett mer strukturerat frågeformulär där intervjuobjekten får svara i förbestämda svarsformulär eller ett mer ostrukturerat formulär utan några fasta frågor alls. Den kvalitativa strukturerade karaktären erbjuder inte möjligheten till spontana följdfrågor, vilket skulle begränsa informationen från respondenten. Genom den valda intervjuformen kan mönster och normer studeras effektivt, vilket författarna ansåg lämpligt. Den kvalitativa intervjumetoden kan leda till att författarna ställs inför tolkningsfrågor som kan påverka resultatet. Därför används ingen information som författarna inte vart överens om hur den skulle tolkas.

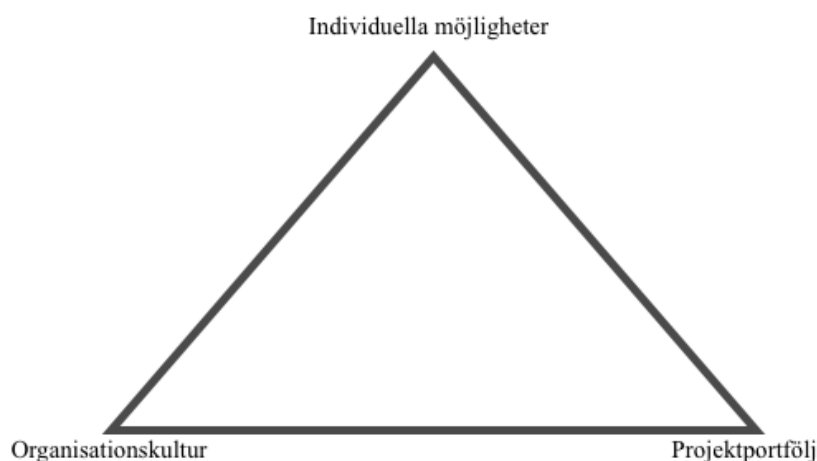
Då kvalitativa intervjuer utgör en betydande del i kandidatuppsatsen har författarna läst och studerat skrivna teorier som berör området intervjuteknik. Detta för att ha den grundläggande kunskap som krävs för att kunna genomföra studien på ett akademiskt korrekt sätt. De böcker författarna hämtat kunskap ur är: Ute på fältet, inne vid skrivbordet av Barbara Czarniawska (2014), Kvalitativa intervjuer av Jan Trost (2010) Sociologisk metodik av Rosengren och Arvidsson (2002) och avslutningsvis Den kvalitativa forskningsintervjun av Kvale och Brinkmann (2014). Alla dessa böcker har inte använts som konkreta källor men samtliga har bidragit till att öka författarna förståelse för insamling av data från intervjuer och problematiken kring dessa.

Totalt intervjuades 16 medarbetare hos Serneke och ytterligare tre ur chefspositioner vilka var; Vd:n, kommunikationschefen samt HR-chefen. Det gjordes också en intervju med en anställd hos Skanska. NCC, Peab samt Veidekke kontaktades även för att potentiella intervjuer men tackade antingen nej eller undvek att svara trots upprepade förfrågningar. Därför valde författarna att inte använda intervjun med Skanska, då en intervju inte var tillräckligt för att få ett trovärdigt resultat. De anställda på Serneke valdes och kontaktades till stor del av författarnas handledare Tomas Järund.

Respondenterna hade varierande positioner och arbetsuppgifter i företaget, från högt uppsatta chefsposter till nyanställda. Deras tidigare erfarenheter från arbetslivet skiljer sig också åt. Några har varit anställda hos Serneke sedan länge medan andra kommer nyligen från andra företag inom branschen eller direkt ifrån universitetsstudier.

2.2. Datainsamling & Analys

Inför insamlingen av den information som krävdes för färdigställandet av studien gjordes ett grundläggande arbete rörande hur insamlingsarbetet skulle utföras. Det första som arbetades fram var ett antal huvudsakliga ämnen vilket intervjufrågorna skulle beröra. I det tidiga skedet av arbetet togs en attraktivitetsmodell fram och mycket av det efterföljande arbetet har utgått för den, se figur 1. I modellen ingår tre stycken områden: Individuella möjligheter, Projektportfölj och Organisationskultur. Tanken var att utifrån dessa se vad de anställda värdesätter hos en arbetsgivare. De tre områdena står inte emot varandra utan fungerar som olika parametrar vilket arbetet utgick ifrån.



Figur 1: Attraktivitetstriangeln, författarnas egen bild

Därefter skapades ett frågeformulär (se appendix 1) med noga utvalda frågor vilket berörde de områden som arbetades fram i det tidigare stadiet. Det framtagna frågeformuläret användes vid intervjuerna med medarbetarna på Serneke. Vid intervjuerna med personerna på chefspositioner var frågesamtalet av en annan karaktär. De hade ett mer övergripande fokus än de grundläggande intervjuerna som fokuserade på individen. Frågorna berörde generella tankar om branschen, företagsattraktivitet men även strategiska företagsbeslut rörande de områden som är aktuella för frågeställningen.

Vid insamling av data har författarna följt den av Vetenskapsrådet antagna principen för forskning, forskningskravet, innehållandes fyra huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskrav och nyttjandekravet. Det första kravet, informationskravet, kräver att forskaren informerar den intervjuade om allt det som rimligen kan påverka hur vida person vill delta i undersökningen eller inte. Samtyckeskravet innebär att forskaren fått deltagrens godkännande att utföra undersökningen. Konfidentialitetskravet är ett krav på att undersökningens deltagare ges

största möjliga sekretess. Det avslutande kravet, nyttjandekravet, är det krav som ställs på forskarna att insamlad data endast får användas i undersökningens syfte (Vetenskapsrådet, 2002).

Under intervjutillfällena fick respondenterna information om att intervjuerna är anonyma. Samtalen spelades in för att underlätta arbetet med att analysera dem. Det gav också möjligheten att lyssna på dem igen senare under arbetet. De data som erhöles under intervjuerna analyserades sedan av författarna för att tydliggöra de trender samt uppfattningar som finns inom företaget. Under utvärderingsarbetet gjordes även anteckningar av egna tankar och funderingar från författarna vilket senare användes som diskussionsunderlag eller frågor i de mer övergripande intervjuerna. Efter att all data insamlats och analyserats transkriberades de utdrag av intervjuerna vilka forskarna fann relevanta för att stödja upp de resultat som framkommit under studien. Därefter sammanställdes analyserna för att få ett empiriskt material att grunda resultatet på. Värderingar och andra åsikter kodades och sorterades. Efter kodningen kunde den relevanta informationen enkelt kategoriseras efter tillhörande område samt hur frekvent förekommande de var (se appendix 2).

Generella tankar från intervjuresultatet formulerades och organiserades för att underlätta kopplingen till tidigare forskning och teorier. Även dessa kodades för att tydliggöra sambanden mellan intervjuresultaten och de tankarna som författarna hade runt ämnet. Det konstruerades också övergripande koder vilka motsvarar svars kategorier (se appendix 3). Detta underlättade arbetet med att studera informationens samband och gav en tydlig generell bild. Slutligen studerades all data och analysering samt att det arbetades fram ett resultat. De resultat som framkom av undersökningen lade även grunden till de diskussionspunkter som behandlas senare i arbetet.

2.3. Metodproblematisering

Vid utförandet av studier är validitet och reliabilitet två viktiga faktorer ifall resultatet ska betraktas som trovärdig eller inte. En definition av validitet är ”relevansen av insamlad data för det givna problemet och/eller mätinstrumentets förmåga att mäta det man avser att mäta” (Mälardalens högskola, 2014). Det åsyftar att det som ska undersökas också är det som blir undersökt (Mälardalens högskola, 2014). Reliabilitet behandlar vilken kvalitet det är på informationen som tagits fram. Att det tillexempel inte vart tvivelaktiga eller tillfälliga förhållanden vilket påverkat resultatet. Reliabiliteten innebär alltså hur tillförlitlig informationen är. Utfallet av en motsvarande undersökning ska alltså bli likvärdigt om den utförs vid ett senare tillfälle (Mälardalens högskola, 2012).

Urvalet av intervjuobjekt var begränsat till anställda endast i göteborgsregionen. Det kan påverkat resultatet då lokala faktorer samt avstånd till ledningen och huvudkontoret kan påverka de intervjuades attityder. Det kan vara faktorer som att uppfattningen av ledningen är annorlunda på huvudkontoret än på de lokala kontoren ute i övriga Sverige. En annan faktor som inte kan bortses ifrån är att kulturen på kontoret har viss lokal förankring som kan skilja sig från stad till stad.

För att få högre trovärdighet i resultatet kunde studien kompletteras med andra sorters informationsinsamlingar. Det skulle kunna vara fokusgrupper, enkätundersökningar eller olika typer av observationer. Det hade även varit möjligt att arbeta fram ett säkrare resultat med fler intervjuer som underlag. Men med den tid som var avsatt till kandidatuppsatsen anser författarna att de intervjuer som gjordes var av lämplig mängd i förhållande till arbetets omfattning. Något som kan påverka resultatets reliabilitet är risken för en viss intervjuareffekt. Det betyder att den intervjuade förändrar och anpassar sina svar efter vad denne tror sig förväntas svara. Det kan bero på de förväntningar som finns från intervjuaren samt intervjupersonen (Rosengren och Arvidsson, 2002). Möjligheten att detta förekom under de intervjuer som gjordes vid denna studie kan inte uteslutas.

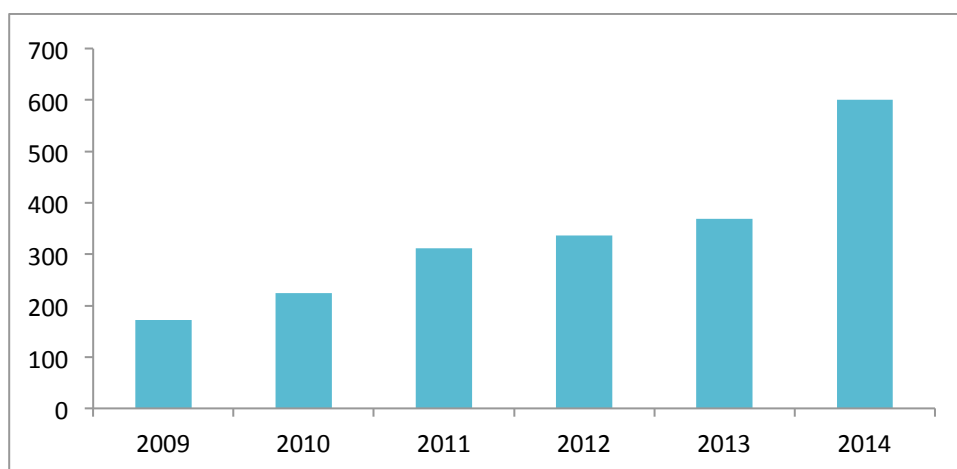
Frågeföljden under samtalen är ett viktigt element att väga in i resultatet. Detta för att respondenter tenderar att svara det som ligger närmast i minnet (Rosengren och Arvidsson, 2002). Därför utfördes intervjuerna konsekvent med en grundläggande frågeföljd så att respondenterna har samma svarsförutsättningar. Även faktorer som de intervjuades humör under intervjutiden kan påverka resultatet. Risken för att det skulle inverka på resultatet markant ansågs vara för liten för att väga in i studien. Handledarens roll är en faktor som också kan påverkat resultatet då han valde ut flera av de personerna som deltog i utfrågningarna. Resultatet kan då påverkats av att personer med en viss attityd till företaget strategiskt valdes ut till intervjuerna. Vid analyseringen av intervjuerna samt transkriberingen som gjordes föreligger alltid en risk för feltolkning. Den som utför arbetet kan tolka formuleringarna felaktigt för att passa det aktuella syftet. Detta förebyggs genom att tolkningarna diskuteras och reflekteras mellan de två författarna.

3. Serneke

Serneke, tidigare Sefa, grundades år 2002 av Ola Serneke. Företaget har sin utgångspunkt i Göteborg där huvudkontoret är beläget. Företaget är också lokaliserat i flera andra svenska städer där lokalkontor finns. Serneke beskriver sig själva som en expansiv och nytänkande byggkoncern verksam inom bygg, anläggning och projektutveckling. Efter elva verksamma år under företagsnamnet SEFA ändrade företaget namn till Serneke. Det var en del i den omprofilering som gjordes för att skapa en ny image. Namnbytet till Serneke speglar en tydlig historia samt är ett namn som sticker ut då flera konkurrenter i branschen har namn bestående av förkortningar skriver Serneke på sin hemsida (Serneke, 2014a).

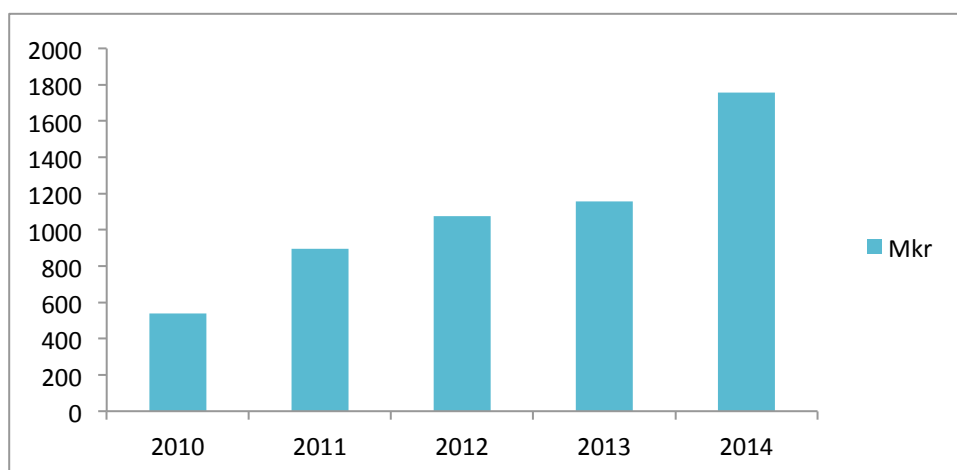
– Vi vill ha en personlig framtoning mer i linje med den relation vi eftersträvar med våra kunder. Detta i jämförelse med anonymiteten som finns hos våra större konkurrenter, säger Tomas Järund (Serneke, 2014a).

Idag är Serneke en expansiv rikstäckande koncern aktiv inom flera sammanhängande verksamhetsområden. Antalet anställda har ökat i takt med företagets expansion, under 2014 översteg de 600 anställda. Det är en kraftig ökning från 2013 då antalet anställda var 369 (Serneke, 2014b). I grafen nedan kan personalutvecklingen de senaste fem åren utläsas.



Figur 2: Antal anställda, författarnas egen bild (Serneke, 2014b)

Omsättningen för bolaget år 2014 blev ca 1,76 miljarder kronor. Det är en ökning med 52% miljarder från föregående år. En bidragande faktor till den kraftiga ökningen är förvärvet av Värmdö Bygg vilket gjordes under verksamhetsåret 2014. Målet för framtiden är att fortsätta öka omsättningen genom expansion både nationellt och internationellt. Omsättningsmässigt finns det uppsatta mål att till år 2015 omsätta 3 miljarder kronor och till år 2020 omsätta 10 miljarder kronor och vara bland de 30 största i världen 2030 (Serneke, 2014b).

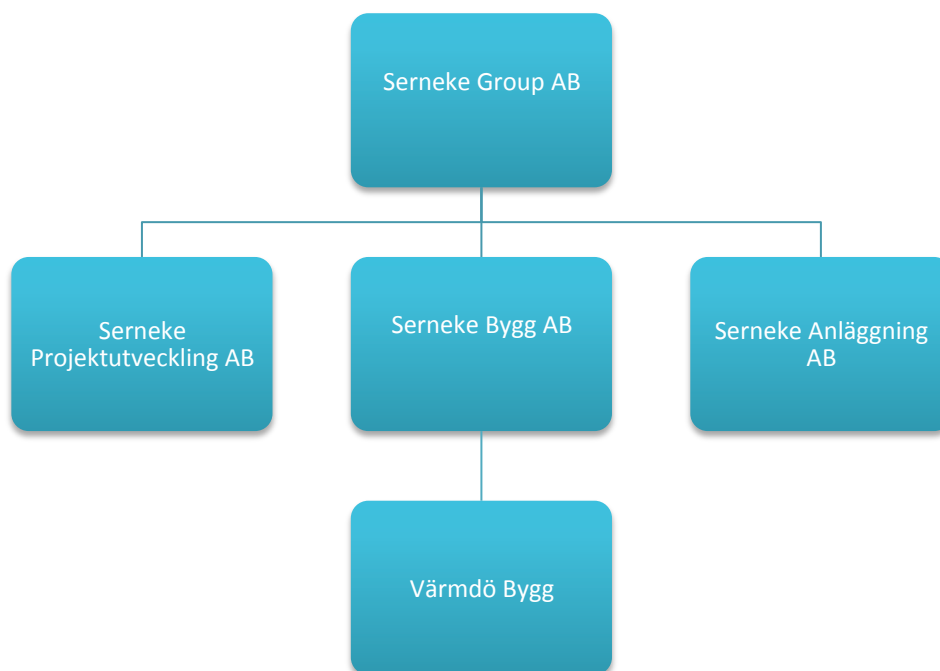


Figur 3: Omsättningsutveckling, författarnas egen bild (Serneke, 2014c)

Serneke profilerar sig som nästa generations entreprenadföretag och en tydlig utmanare till de stora etablerade företagen i byggbranschen. Det vill dem bevisa genom att ständigt utmana och ifrågasätta de rådande branschförhållanden. I Sernekes årsredovisning för 2013 beskriver de företaget följande, ”Med outtröttlig entreprenörsanda och energi ska vi ständigt förbättra oss själva. Varje dag och varje detalj är en utmaning till att hitta en effektivare lösning“ (Serneke, 2013).

I Sernekes varumärkesbok står det ”Vår utmanarposition i branschen är lika självklar som tydlig” (Serneke, 2014d). Tydliga kopplingar görs även genom att Serneke har Göteborg som utgångspunkt tillskillnad från de dominerande svenska entreprenadföretagen som är lokaliserade i Stockholm. Serneke arbetar efter idén att det är utmanare som driver utvecklingen samt skapar effektivare lösningar och innovationer. Företaget vill ha tydlig fokus på att alltid utveckla nya byggprojekt, både samägda och i egen regi (Serneke, 2015a).

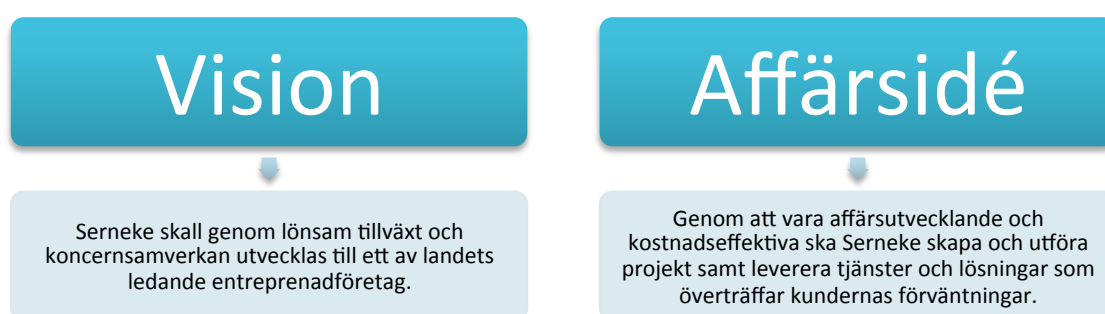
Efter omprofileringen år 2014 har företaget strukturerat upp och skalat av sin verksamhet för att få en tydligare organisation. Idag har Serneke group, vilket är moderbolaget, fyra underliggande verksamhetsområden: Bygg, Anläggning, Projektutveckling samt Industri. Detta illustreras i bilden nedan.



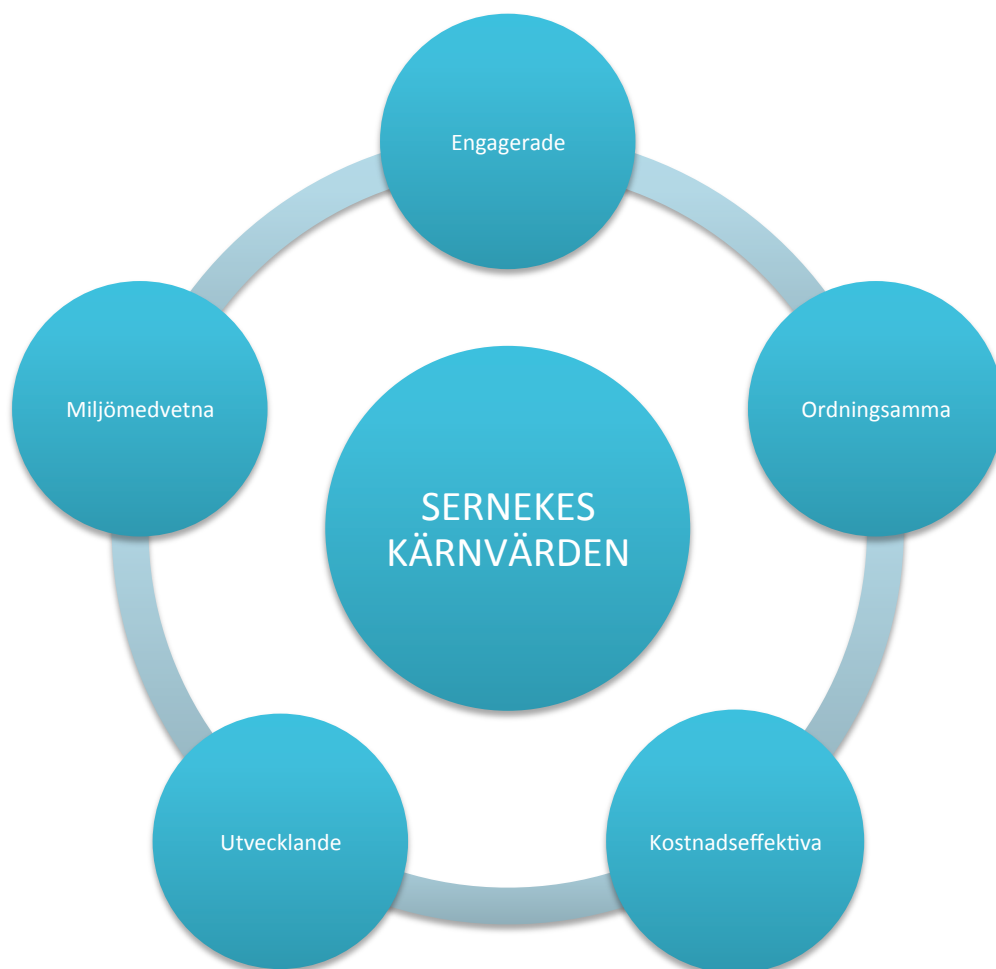
Figur 4: Organisationsöversikt (Serneke, 2015b)

Sernekes strategi är att ”Vara en självklar entreprenör för projekt över 50 MSEK och en projektpartner för uppdrag över 500 MSEK” (Serneke, 2015c). I dagsläget utför Serneke flera större projekt i göteborgsregionen, bland annat multisportarenan i Kviberg, SKFs nya kontor i Gamlestaden och utvecklingen av Karlavangsplatsen där det planeras för nordens högsta byggnad. Serneke utför allt från stora entreprenader till mindre reparations- och underhållsarbeten runt om i Sverige (Serneke, 2015d).

I bilderna nedan går Sernekes vision, affärsidé samt deras kärnvärden att utläsa (Serneke, 2015b).



Figur 5: Vision & Affärsidé, författarnas egen bild (Serneke, 2015b)



Figur 6: Sernekes kärnvärden, författarnas egen bild (Serneke,2015c)

- **Engagerade**
 - Vi ser alltid till att våra kunder, medarbetare och partners har det de behöver. Och lite till. Vi slutar aldrig att ifrågasätta saker som vi tror kan förbättras.
- **Ordningsamma**
 - Vi betraktar alla små detaljer som vitala delar av ett större sammanhang och är därför alltid noga med dessa. Vi håller alltid vad vi lovar.
- **Kostnadseffektiva**
 - Vi investerar smart. Vi ifrågasätter kostnader. Vi levererar alltid hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser.
- **Utvecklande**
 - Vi älskar utmaningar och brinner för lärande: personligt och professionellt. Vi ser möjligheter där andra inte gör det. Vi är innovativa och snabbbrörliga.
- **Miljömedvetna**
 - Vi arbetar aktivt med att göra minsta möjliga miljöpåverkan i alla våra projekt samt utvecklar kontinuerligt vårt miljöarbete. Vår ambition är att ligga i framkant vad gäller innovativa lösningar för minskad miljöpåverkan.

4. Teori

I följande kapitel kommer teorier och forskning behandlas för att ge läsaren en grundläggande kunskap om de tidigare arbeten som gjorts på de berörda områdena. Den tidigare forskning som valts att presenteras är från tongivande forskare inom respektive område, till exempel Hofstede och Herzberg. Teorierna kommer även fungera som stöd i slutsatserna samt som diskussionsunderlag senare i kandidatuppsatsen.

4.1. Herzberg

1959 redovisade Herzberg, Mausner och Snyderman resultatet av sin forskning rörande förhållandet mellan motivation och arbetstillfredsställelse. Undersökningen gjordes på fabriker i Pittsburgh där de ca 200 personerna som deltog i studien arbetade med ekonomi eller som ingenjörer. Under intervjuerna fick de svara på frågor rörande vad de upplevde som positivt eller negativt på arbetsplatsen. Det resultatet forskarna fick fram lade senare grunden till tvåfaktorsteorin. I teorin delar Herzberg upp faktorer i två grupper, hygien- och motivationsfaktorer, vilka har olika påverkan på individens uppfattning av sin arbetsituation (Fugar, 2007).

Hygienfaktorerna är ofta arbetsrelaterade incitament som lön eller fysisk miljö. Dessa faktorer bidrar inte till tillfredsställelse eller motivation för individen utan har endast en reducerande effekt på missnöje. Alltså kan hygienfaktorerna aldrig leda till tillfredsställelse. Motivationsfaktorerna ger emellertid individen en känsla av motivation eller tillfredsställelse. Till dessa faktorer räknas ansvar, utvecklingsmöjligheter och erkännande. Motivationsfaktorerna har däremot ingen effekt på missnöje hos individen. Därför kan aldrig uppfyllda motivationsfaktorer lindra missnöje (Holmberg, 2015).

Herzberg menar följaktligen att det inte är samma faktorer som leder till trivsel som till vantrivsel. Ett exempel är ifall den fysiska miljön är bra och en skälig lön erhålls stimulerar det inte motivation hos de anställda, utan ger endast en känsla av icke vantrivsel. Liknande metodik gäller även motivationsfaktorerna det vill säga att tillfredsställda motivationsfaktorer leder till trivsel. Ett scenario där de inte är uppfyllda leder således inte till vantrivsel utan snarare en situation av icke trivsel. Det Herzberg syftar på med sin teori är att faktorerna som bidrar till trivsel inte är de samma som orsakar vantrivsel (Fugar, 2007).

De faktorer som brukar benämnas som motivationsfaktorer har ofta en anknytning till arbetets innehåll, ansvar samt utveckling hos individen. Det som karakteriserar hygienfaktorerna är att de berör relationerna på arbetsplatsen. Det kan vara allt från relationen mellan kollegor till vilken anställningstrygghet de anställda har. Det är inte ovanligt att Herzbergs teori tolkas felaktigt. En vanlig felaktig tolkning är att hygienfaktorerna måste vara uppfyllda för att motivationsfaktorerna ska kunna uppfyllas och behoven för trivsel tillgodoses. Anledningen till att detta inte stämmer beror enligt teorin på att de två tillstånden trivsel och vantrivsel är oberoende av varandra (Fugar, 2007). Det innebär då följaktligen att det inte endast finns två stadier man kan befinna sig i utan fyra, vilka redovisas i figuren nedan.

	Trivsel på arbetet	Vantrivsel på arbetet
Tillstånd 1	Låg	Låg
Tillstånd 2	Låg	Hög
Tillstånd 3	Hög	Låg
Tillstånd 4	Hög	Hög

Figur 7: Herzbergs motivationsstadier, författarnas egen bild (Jakobsson och Wessling, 2006)

Som visat i tabellen ovan är alltså möjligt att vantrivas och känna trivsel samtidigt enligt Herzberg. Det resultat som eftersträvas är hög trivsel samt låg vantrivsel, det är den situation då de anställda trivs bäst (Jakobsson och Wessling, 2006).

4.2. Företagskultur

Ordet kultur har historiskt sätt kopplats till ”nationalitet” men i början av 1960-talet börjades det användas i sammanband med ord som ”organisation och företag”. Kultur, oberoende om det användes i ett nationellt sammanhang eller organisatoriskt, syftar på att medlemmarna i kulturen handlar och integrerar på ett sätt som särskiljer dem från andra kulturer. Den nederländske författaren Geert Hofstede har definierat organisationskultur som *den kollektiva mentala programmeringen som särskiljer en organisations medlemmar från en annan organisations medlemmar*. (Hofstede och Hofstede, 2005).

Efter introduktionen på 1960-talet följde en period där organisationskultur blev närmst en modefluga. Bland annat skrev Peters och Waterman (1982) från Mackinsey/HarvardBusiness School en bok, *In Search of Excellence* där det går att läsa följande.

Utan undantag visade sig en dominerande och sammanhängande kultur vara en väsentlig egenskap hos de excellenta företagen. Dessutom, ju starkare kulturen var och ju mer den var inriktad mot marknaden, desto mindre var behovet av policymanualer, organisationsschema eller detaljerade procedurer och regler. I dessa företag vet människor långt ner i organisationen vad de ska göra i de flesta situationer, tack vare de glasklara vägledande värderingarna.

Att starka organisationskulturer som nämns i citatet ovan alltid skulle vara positivt har ifrågasatts. Kritiker har menat att det skulle medföra en rigiditet och en oförmåga att anpassa sig till temporära situationer (Schein, 1985).

Idag finns ingen direkt definition av organisationskultur, men konsensus råder att punkter går att koppla till en organisationskultur:

- *Holistisk*: syftar på en helhet som är mer än summan av delarna,
- *Historiskt determinerad*: speglar organisationens historia,
- *Relaterad till de saker som antropologer studerar*: ritualer och symboler
- *Socialt konstruerad*: skapas och bevaras av den grupp människor som tillsammans utgör organisationen,
- *Mjuk*
- *Svår att förändra*, även om författare inte är överens om hur svårförändrad den är (Hofstede och Hofstede, 2005).

Smirich (1983) har beskrivit att organisationskultur är något som man HAR och eller något man ÄR.

HAR-synsättet: analytiskt och fokus på förändring. Vanligt bland företagsledare och management konsulter.

ÄR-synsättet: syntetiskt angreppssätt och fokus på förståelse, nästan enbart akademiskt skolade som tänker på det sättet.

4.3. Subkulturer

I dagsläget finns det ingen bestämd definition av vad en subkultur är. Gemensamt för de flesta definitionerna är att precis som i organisationskulturer är delade normer och värderingar generellt sätt är inkluderade. Subkulturer behöver inte vara bundet till specifika avdelningar eller funktioner inom organisationer (Boisnier och Chatman, 2002). Det råder skilda meningar bland forskarna om möjligheten att både ha en stark organisation samt tydliga subkulturer. Joanne Martin på Stanford University menar att de motverkar varandra, det är därför omöjligt för en stark organisationskultur att existera samtidigt som starka subkulturer (Martin, 2002).

Alvesson (2001) drar paralleller mellan hur organisationer och ett samhälle är uppbyggt och menar att en organisation inte bara har en tydlig företagskultur. Likt samhället i övrigt skapas det subkulturer och grupperingar inom organisationer. De kan till exempel uppstå genom värderingar eller normer hos anställda som skiljer sig från företagets överskridande ståndpunkter. Att subkulturer utvecklas är svårt att motarbeta då de generellt sett alltid bildas i större grupper. Det beror på att inom större organisationer finns det alltid individer som har mer likheter med vissa än andra (Bang et al, 1999). Kaufmann & Kaufmann (2005) belyste även detta och menar att det är vanligt att organisationer innehåller flera i sin tur varierande subkulturer, vilka förekommer parallellt med företagets organisationskultur. Vilket bidrar till att skapa en svagare företagskultur, enligt J.Martin (2002).

Det finns även andra sätt att karaktärisera olika subkulturer, till exempel genom vilket yrke, hierarkisk nivå eller tidigare organisatoriska kopplingar subkulturens medlemmar har (Epelbaum och Wigersjö, 2007). De kallas professionella subkulturer och innebär att individer med liknande arbetsområde eller arbetserfarenheter formar en subgrupp. Det medför också att personer med liknande yrken kan karakteriseras av en kultur trots att de arbetar på olika avdelningar inom ett företag eller i helt olika organisationer (Bloor och Dawson, 1994).

4.4. Företagsledarens roll

Ledarens roll och om den är viktig är något som är omdiskuterat. Argument en del har indikerat att ledaren endast är en del av den omgivningen där den opererar. En ledare, enligt detta synsätt, kan liknas vid en fånge som endast åker med i den redan uppsatta strukturen. Ledaren är inte enbart instängd av sin egen organisation utan även av samhällsliga strukturer såsom politiska beslut. Bolagets storlek och position på marknaden är också parametrar som gör att en ledares roll inte har stor betydelse (Kets de Vries, 1996).

En av dem som tvärtemot menar att en ledare faktiskt kan göra skillnad är den nederländske ledarskap- och organisationsprofessorn, Manfred Kets de Vries (1996). Han menar att ledarens roll inte går att övervärdera och att det således också finns bättre och sämre ledare för olika bolag. Kets de Vries menar att en ledare har två roller, en karismatisk och en arkitektonisk. Den arkitektoniska delen är den som innefattar att designa bolaget ur ett organisatoriskt perspektiv samt att se till att rätt strukturer och system är på plats. Den karismatiska delen innebär att ledaren är ansiktet utåt och via det också kan symbolisera hela bolaget. Kets de Vries som har gett ut en rad olika publikationer på ämnet, har exemplifierat sin syn på ledarens roll med tre berömda företagsledare Richard Branson grundare av Virgin koncernen, Percy Barnevik tidigare Vd för ABB och Jack Welch tidigare Vd för General Electric.

Alla dessa tre ledare hade liknande arkitektoniska teorier kring hur organisationer skulle struktureras. Den moderna organisationen de förespråkade ska vara så platt som möjligt samt motverka hierarkier. De ansåg att företag på 2000-talet ska vara så horisontella som möjligt. På ABB hade Barnevik som regel att det inte skulle vara längre än fem chefssteg för någon upp till honom, Welch arbetade med liknande strategi på GE. Allt för att få de anställda i organisationen att känna sig involverade och på så sätt öka deras motivation och prestation. Ledmotiviet i dessa organisationer var ”small is beautiful”. De ville skapa atmosfären av ett litet företag i det stora bolaget (Kets de Vries, 1996).

Richard Branson är, enligt vår mening, det tydligaste exemplet på en karismatisk ledare av de tre. Han grundade Virgin på egen hand och byggde snabbt upp det till ett multinationellt bolag. Branson har ständigt strävat efter att vara en förebild för unga entreprenörer. Via ledarskap och sitt eget arbete vittnar anställda att han sprider entusiasm och inspirerar andra. Att han själv byggt upp företaget och visat att det går att lyckas i branschen som egenföretagare har blivit en anledning till att människor söker sig till Virgin. Branson som person har en flamboyant men avväpnade stil menar Kets

de Vries (1996). Att han är synlig i media har gjort att hans namn och eget varumärke är tydligt förknippat med hela bolagets. Branson och Virgin vill ha kreativa och innovativa anställda, ett sätt att locka dem har varit att Branson gjort olika typer av spektakulära upptåg, som att flyga jorden runt i en luftballong. Det har bidragit till en bild av honom som kreativ och således också hans bolag vilket i förläningen gör att innovativ personal söks sig till Virgin. Detta menar Kate de Vries (1996) är en tydligt kalkylerad strategi för att bygga bolagets attraktionskraft på en tydlig och karismatisk ledare.

Alvesson (2009) skriver att en ledare som tillskrivits egenskapen karismatisk per definition också kommer ha det lättare för folk att följa och påverkas av denne ledaren. Den tyske sociologen Max Weber (1947) skrev under 1900-talets mitt mycket om ledarskap och om begreppet karismatiska ledare. Hans forskning ligger till grund för forskningar även i modern tid. Han definierade karisma som *en exceptionell kvalitet hos en person för vars skull personen anses utrustad med övernaturliga, övermänskliga eller åtminstone speciellt ovanliga krafter eller egenskaper.*

För att uppfattas som en karismatisk ledare behövs, enligt Alvesson (2009), tre stycken kriterier uppfyllas: man ska av sina anhängare uppfattas som exceptionell, åtnjuta stor personlig lojalitet och ha en tydlig mission och vision. Den amerikanske ledarskapsforskaren Jay A. Conger (1999) har sammanställt tre stycken modeller vilka alla tar upp karismatiska ledare. De tre modellerna är skapade av Conger och Kanungo (1998), Shamir, House och Arthur (1993) och avslutningsvis Bass och Avolio (1993). Conger (1999) identifierar då nio komponenter vilket modellerna har gemensamt och som kan appliceras på en karismatisk ledare.

1. Vision (vision)
2. Inspiration (Inspiration)
3. Förebild (Role modeling)
4. Intellectuell (Intellectual stimulation)
5. Meningsskapande (Meaning-making)
6. Följer den högre ordningens behov (Appeals to higher-order needs)
7. Egenmakt (Empowermakt)
8. Hög kravställning (Setting of high expectations)
9. Skapar en kollektiv identitet (Fostering collective identity)

4.5. Grundarens roll

Den svenska sociologen Mats Alvesson (2009) skriver i sin bok *Organisation och ledning* om det svenska IT företaget Enator. Företagets tre grundare ledde det under 7-8 år för att sedan dra sig tillbaka. Den rådande kulturen i bolaget behölls flera år efter dem slutat på bolaget. De berodde på att de normer som grundarna satt fortfarande utmärkte bolaget. Alvesson menar att det är grundaren som skapar företagskulturen och att den kommer att leva kvar långt efter denne. Grundaren sätter företagets identitet, de gemensamma idéerna samt vilka normer och värderingar som företaget har. Det är också grundaren som anställer och indoktrinerar nyanställda i den rådande kulturen vilket bidrar till att den sedan också lever vidare under en längre tid. Är grundaren konsekvent och tydlig i sina val kan kulturen bli långvarig. Ledare eller chefer kan sedan försöka påverka eller förändra kulturen men det kommer vara ett tids- och energikrävande arbete. Därför är det troligt att den kultur som finns inom företaget kommer influera de nya ledarna mer än vice versa.

4.6. Socialisation

När det börjar någon ny på en arbetsplats krävs en viss inskolning för att man ska lära sig arbetet men även skolas in i den sociala kulturen. En del av detta brukar ske formellt genom kurser eller andra processer, men mycket sker också informellt. Det kan vara att medarbetare på företaget är mer tillmötesgående när man är ny på en arbetsplats. Själva socialiseringen är en term som används av sociologer och antropologer som innebär att människan tar emot och fördelar seder, normer och teorier mellan varandra. I praktiken innebär det en anpassning efter de normer och den rådande kulturen i omgivningen. Det är en omedveten process som sker genom kontakten med andra människor (Bruzelius och Skärvad, 2004).

4.7. Employer branding

Följande kapitel kommer att handla om Employer Branding och utgår ifrån den bok som Anna Dyhre och Anders Parment (2013) skrivit på ämnet, *Employer Branding - Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Anna Dyhre är före detta Sverigechef för Employer Branding företaget Universum och hon har mer än 15 års erfarenhet av ämnet. Anders Parment är forskare vid Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet samt föreläsare och konsult inom området.

Employer Branding som uttryck fick sin definition av två forskare vid London Business School, Simon Barrow och Tim Ambler (1996)

the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with employing company”.

Denna definition av Employer Branding visar begreppets bredd. Det innefattar ett helhetsgrepp med funktionella, ekonomiska och psykologiska aspekter som kopplas emot en arbetsgivare. Employer Branding handlar om att stärka företagets varumärke för att bli en attraktiv arbetsgivare. Begreppet har under det senaste decenniet gått från en diffus term till att få en allt mer befäst roll i företags HR-arbete (Dyhre och Parment, 2013).

Backhaus och Tikoo (2004) tillägger att Employer Branding begreppet innefattar och belyser på unika erbjudanden som arbetsgivare erbjuder sin anställda jämfört vad dess konkurrenter gör.

Dybre och Parment (2013) lyfter fram tre huvudpunkter till varför ett företag ska lägga kraft på Employer Branding:

- Komma i kontakt med rätt folk. Både nu och fram för allt i framtiden kommer det finnas fler tillgängliga tjänster än det finns kompetent personal.
- Den nya generations kravställningar och tillgång på information. Generationen som nu är på väg in på arbetsmarknaden har ett stort informationsflöde och ställer med det också högre krav på sina framtida arbetsgivare. De vill gärna bli sedda och bekräftade samtidigt som de har tillgång till mer information om varje möjlig arbetsgivare och på sätt ställer dem mot varandra och jämför mer.
- Nuvarande medarbetare är en möjlig resurs som goda ambassadörer för bolaget. Nöjda anställda kan fungera som reklampelare mot nya och framtida anställda.

De tre ovan nämnda parametrarna är de viktigaste anledningarna till att bry sig om sitt Employer Branding arbete. Employer Branding handlar om att paketera sitt varumärke för att framstå så attraktiv som möjligt för framtida arbetstagare. Därför är det väsentligt att veta hur den kommande generationen resonerar och värderar. Det ställs, och kommer ställas, högre krav på jobbmiljön då arbete numera ses som något mer än endast försörjning. Morgondagens arbetare vill ha roligt på jobbet och känna gemenskap med sina kollegor. De värdesätter sociala aktiviteter betydligt mer, allt från gemensam frukost och after works till sponsring av kulturella event som teater eller sport. Arbetstiderna behöver inte vara inrutade på samma sätt längre. Via den tekniska utvecklingen möjliggörs det att arbeta även när man fysiskt inte är på sin arbetsplats. Att arbeta smart i en flexibel organisation är något som värdesätts, att kunna ta samtal och svara på mejl på kvällstid för att sedan kunna göra privata saker under arbetstid är exempel på det (Dybre och Parment, 2013). Ett begrepp som ofta nämns är Generation Y. Det är ett samlingsnamn för dem födda på 80- och 90-talet (Svanberg, 2015). Generation Y brukar sammankopplas med personlighetsdrag som individualism, illojalitet och bekräftelsesökande. Det ligger en sanning i det, man är barn av sin uppväxt. I hög utsträckning har de genom hela livet fått bekräftelse och individuella utvecklingsplaner. Därför ser den kommande generationen ett stort värde i personlig utveckling och individuellt anpassade planer. De vill samtidigt få bekräftelse i en högre utsträckning och betydligt oftare än tidigare generationer. Generation Y värdesätter att inte bara uppmärksammas vid slutresultat utan även vid mer enstaka prestationer och delmål. De vill också vara del i en gemenskap samt känna sig behövda vilket hänger ihop med behovet att få feedback och beröm (Dybre och Parment, 2013).

Att de skulle vara illojala är en förenkling. De är fortfarande lojala däremot har lojalitetens fokus ändrats. Den har förflyttats från arbetsgivaren till vänner, familj och sig själv. Den nya generationen tror att man själv är sin egen bästa reklampelare och att man själv bör bygga sitt varumärke, vilket man kan göra via profiler på sociala medier bland annat (Dybre och Parment, 2013). Inom Employer Branding återfinns begrepp

som Employer Branding Loyalty, det menas då att via starkt Employer Branding arbete går det att få lojala anställda som känner engagemang och en förpliktelse gentemot sin arbetsgivare (Backhaus och Tikoo, 2004).

Den vanligaste anledningen till att anställda säger upp sig är på grund av missnöje med chefen. Samtidigt som en dålig chef är en vanlig orsak till uppsägning är en bra chef något som de anställda värdesätter högt. De positiva egenskaper som Dyhre och Parment (2013) nämner från ett Employer Branding perspektiv är en chef som är närvarande, bra på att kommunicera, tydlig vad gäller förväntningar, lyhörd och tillåtande till att pröva nya utmanade arbetsuppgifter. Ytterligare en aspekt som blivit viktig på sistone är att chefen engagerar sig i medarbetarna och deras privatliv samt visar empati gentemot de anställda. Det kan kopplas till att Generation Y har ett större bekräftelsebehov och vill känna sig sedda.

Det som många anställda vittnar om är att den personliga utvecklingen är viktig och måste vara ständig. Att erbjuda personalen utbildningsmöjligheter är ett sätt att göra det. Det har visat sig särskilt viktigt för nyanställda och för den yngre generationen. De har, som tidigare nämnt, ett synsätt att det är viktigt att vårda och förädla det egna varumärket. Att då få möjligheten att bygga på med en utbildning eller fortbildning är eftertraktat. Utbildning behöver inte vara en kurs utan det kan också vara en mentor inom företaget. För den mer erfarna personalen är det viktigt att kunna erbjuda utmanade arbetsuppgifter. Ofta har de stor kunskap om en viss arbetsuppgift men längtar efter att utvecklas och utmanas. Genom att tillfredsställa dessa pretentioner kan deras energi och entusiasm inför arbetet öka (Dyhre och Parment, 2013).

4.7.1. Employer value proposition

Kundlöften som ”vi håller alltid vad vid lovar” är frekventa förkomna och ett enkelt sätt att kommunicera med sina kunder. Däremot är det få som har liknande löften mot sina anställda. Medarbetarlöften eller Employer Value Proposition (EVP) är ett steg mot att bli mer medveten om vilka anställda man söker och varför de bör söka sig till en. Löftet bör uppfattas som tydligt, sant, konkret, differentierat och helst innehålla en känsla som ger en associationer. Det är också viktigt att det känns äkta och inte innehåller klyschor eller plattityder. Att konkretisera det som är unikt med organisationen kan vara ett sätt att sticka ut och genom det bli mer attraktiva. Det har dessutom visat sig att dem som vågar vara distinkta och skarpa med sin EVP är dem som också når bäst resultat (Dyhre och Parment, 2013).

Det är essentiellt att ett företags EVP följer den övriga verksamhetens affärsstrategi. Syftet är att, via EVP, kunna attrahera, motivera och behålla den kompetenta personalen genom att vända sig emot de personer som har samma egenskaper som företaget har eller strävar efter att locka (Lawler, 2005).

4.7.2. Drömkandidaten

Många företag har en tydlig bild hur drömkunden eller drömpartnern ska vara. Däremot har samma synsätt ofta inte implementerats på potentiella medarbetare. Företagen har ingen klar bild av drömkandidaten och vilka egenskaper den har. Detta innebär sannolikt att bolaget inte heller har en tydlig bild hur man som arbetsgivare vill uppfattas av just den drömanställda. Är bolagets varumärke tillsammans med rekryteringsprocessen tillräckligt bra för att drömkandidaten känner att företaget kan erbjuda drömtjänsten (Dyhre och Parment, 2013).

4.7.3. Praktik och trainee

Att kunna erbjuda studenter och nyexaminerade praktikplatser eller trainee program är uppskattat. Söktrycken är ofta höga och det är ett sätt att visa upp företaget för framtida arbetstagare. Det skapar ett stort intresse för organisationen och visar att man aktivt engagerar sig för studenter. Ett problem kan vara om personen som gått igenom ett traineeprogram senare väljer att söka sig till en konkurrent. Det kan då kännas som man hjälpt och försett konkurrenten med kompetent personal som man dessutom själv bekostat (Dyhre och Parment, 2013).

Employer Branding är främst ett verktyg för att bli mer attraktiv och kunna attrahera rätt framtida personal. De nuvarande medarbetarna och deras drivkrafter är även de viktiga i Employer Branding arbetet. Genom att identifiera deras behov och tillgodose dem är det enklare att behålla kompetent personal. Drivkrafter är något individuellt för varje anställd men det går att urskilja gemensamma nämnare för att kunna lägga större fokus på dessa och säkerställa att den kompetenta personalen behålls (Dyhre och Parment, 2013). En av de centrala tankarna med Employer Branding är att det ska vara möjligt att sammanställa generella och delade värdering hos de anställda för att sedan kunna kommunicera och möta dem (Edwards, 2009).

Personal som varit anställd i mellan 2-6 år är den grupp som är mest benägen att säga upp sig och således är också där mest kraft bör läggas. De allra flesta upplever det inledande åren hos sin nya arbetsgivare som mycket positiva. Arbetsgivaren är inledningsvis uppmärksam på den nyanställda och bekräftar denne. Det är först efter några år som de anställda kan bli kritiska och känna att de stagnerat och börjar därför se sig om efter nya arbetsgivare. Vanligaste anledningar är de upplever att de står och stampar på samma ställe. För att behålla denna kompetenta personal är det viktigt att kunna erbjuda förflyttningar inom organisationen eller kunna påvisa möjligheterna till internrekrytering. Att påminna sin personal om sitt EVP och trycka på konkreta saker som man som arbetsgivare lovat och hållit är ett sätt att få personal att stanna i bolaget (Dyhre och Parment, 2013).

Viljan sitter ofta i trädtopparna för den äldre generationen, men för de yngre är det just viljan som är drivkraften och att kunna checka av tydliga mål längs vägen. (Dyhre och Parment, 2013)

Den yngre generationen har som tidigare nämnts ett större behov av bekräftelse och framförallt talangerna har det. De vill bli sedda och berömda på en mer daglig basis. De vill också höra att de ligger bra till och inte bara att de presterat bra. Därför är önskan av att ha tydliga kortsiktiga mål större för att just som citat ovan nämner, kunna checka av längs vägen (Dyhre och Parment, 2013).

Dagens samhälle är ett informationssamhälle och det ställer också högre krav på arbetsgivaren att kommunicera på ett bra sätt. En del av Employer Branding är att kommunicera med sina framtida arbetstagare för att uppfattas som attraktiv. Vad ska kommuniceras, till vem och vart är några viktiga aspekter att begrunda (Dyhre och Parment, 2013).

4.7.4. Att mäta employer branding

Det finns en del indikatorer som är användbara och kan underlätta utvärderingen av arbetet med Employer Branding. Positiva utfall av Employer Branding arbetet kan vara att den eftertraktade personalen söker sig till bolaget. Därför är det viktigt att undersöka hur många relevanta ansökningar som görs till företaget. Det visar hur tydlig sökprocessen varit om man slipper sortera bort icke relevanta sökningar, detta minskar också kostnaderna markant (Dyhre och Parment, 2013).

Hur många internansökningar som inkommit är också en bra indikator. Det är viktigt att kunna erbjuda de anställda möjligheterna att avancera i företaget, om den strategin är väl förankrad samt bra kommunicerad kommer också en antalet internansökningar öka. De allra flesta organisationer lägger varje år ner stora summor på att undersöka vad företagets kunder är intresserade av i kundundersökningar. Däremot är medarbetarundersökningar något som inte alls är prioriterade i samma utsträckning. Att göra medarbetarundersökningar som är lika omfattande som de som görs mot kundsegmentet kan öka förståelsen för personalers värderingar. Det leder till att företaget får behålla kompetent personal längre och är ett sätt spara pengar (Dyhre och Parment, 2013).

Att vara uppdaterad på olika företagsbarometrar är en metod för att se hur väl ens arbete går. Där går det också att utläsa vad dagens och framtida arbetstagare värdesätter och sen arbeta utifrån det. Det går också att använda sig av resultat från barometrar som till exempel Universum för att utvärdera hur företagets arbete med Employer Branding utvecklas. Att ha som målsättning att komma några placeringar högre jämfört med förra året kan till exempel vara ett bra sätt att hålla upp motivationen med arbetet. Ett företag med välutvecklat arbete vad gäller Employer Branding har en fördel då den vet vad de kommande anställda värdesätter. Det som förväntas bli viktigare för arbetstagare är en flexibel arbetsvecka, den personliga hälsan, det personliga varumärket, medarbetarmakt och ständig coachning (Dyhre och Parment, 2013).

5. Resultat

Resultatkapitlet kommer ta upp och belysa de mest frekvent förekommande åsikterna från de intervjuer som gjordes med anställda på Serneke. Eftersom det är djupintervjuer vilket har genomförts har inte rent kvantitativ statistik erhållits. Istället har författarna sammanställt och analyserat de vanligaste svaren och uttrycken för att därefter kunna uppvisa ett resultat. Efter intervjuerna sammanställdes ett dokument med svar från intervjuerna, dessa finns att läsa i appendix 2.

Författarna har sedan valt att fördjupa sig i de mest frekvent uttryckta åsikterna och kommer nedan att presentera dessa samt förtydliga dem. Därefter kommer de åsikter som inte lika många respondenter nämnde även belysas. Resultatet av intervjuerna kommer att ligga till grund för det efterföljande diskussionskapitlet.

5.1. Är lönen viktig?

En av de tre parametrarna vilket attraktivitetstriangeln berör är individuella möjligheter, med det menas förmåner, befordringsmöjligheter och lön bland annat. För att undersöka ett perspektiv av detta ställdes frågan ”hur viktig är lönen för dig?”. Den generella åsikten var att lön är viktigt men inte primärt. Den handlade om att ha skäligt betalt och att lönen skulle motsvara den arbetsprestation som utförts. Nedan redogörs svar från några respondenter.

Det är klart att man vill ha en rättvis lön. För min del är väl inte lönen det absolut viktigaste utan det viktigaste är att få utveckling och känna att jag har ett jobb som jag trivs med. – Medarbetare 12

I citatet ovan går det att skönja att lönen ska vara rättvis men att annat är av större betydelse, i det här fallet personlig utveckling.

Bara för att det är X antal tusen kr mer i månaden, så är det kanske inte grönare på andra sidan ändå. Utan då kommer sånt som man väger in, hur man trivs i företaget och med arbetskamrater. – Medarbetare 14

Även i detta citat syns att det finns andra aspekter som är viktigare än lönen. Intervjupersonen nämner att det är av större betydelse med att trivas på företaget och med sina arbetskamrater. Det var vanligt återkommande, att just kollegor spelade stor roll för den totala trivseln på företaget.

Nedan följer ett kortare utdrag av en intervju gjord med en anställd på Serneke. Den intervjuade menar att lönen inte är viktig utan yrkesuppgiften och mandatet man har är det avgörande. När författarna ber om ett förtydligande lägger den intervjuade till att även de man gör arbetet ihop med spelar roll. Alltså vad det är för arbetsuppgifter man utför och hur man fungerar med sina kollegor är två parametrar vilka båda är viktigare än lönen.

Inte jätteviktigt. Viktigare är vad det är för roll man har och yrkesuppgifter och vad du har för mandat att utföra det på. (...) – Medarbetare 13

Följdfråga från författarna: *Det landar någonstans i att det ska vara arbetsuppgiften som är det primära?*

Ja, vad du gör och med vilka. – Medarbetare 13

Lönen var inte för någon av de intervjuade den viktigaste parametern. Däremot varierade graden av hur mycket de anställda värdesatte sin lön. Det gick att se en korrelation mellan hur länge de varit arbetsamma och hur högt de värdesatte lönen. Citaten ovan åsyftar att visa hur de som inte ansåg att lönen var av stor väsentlighet svarade. För att balansera upp följer nedan ett utdrag ur en intervju där den anställda tyckte att lönen var viktig om än inte det viktigaste.

Författarna frågar: Hur viktig är lönen för dig?

Svar: Det är klart man vill ha pröjs liksom. Även om man får jobba hårt och det är många tuffa projekt, då vill man ha betalt för dem. Jag tycker att det är ganska viktigt. – Medarbetare 16

Intervjupersonen får sedan en hypotetisk fråga om att göra ett enformigt och ”tråkigt” jobb jämfört med att jobba med unika och spännande projekt men då med sämre betalt?

Svarar: Det är svårt men jag tror det är pengarna. Det handlar helt om vilket projekt det är. Man hittar alltid en utmaning i allt. (...) Sen kanske jag inte hade gått med på det om jag hade gjort ROT-jobb i 10 år som platschef, med 5000 kr mer lön i månaden. Då hade jag nog sagt nej.– Medarbetare 16

Detta utdrag ämnar ge en bild över hur det för en del av de intervjuade var en komplex och svår fråga att besvara. Respondenterna kunde i flera fall resonera att lön var viktigt för att i nästa uttalande säga hur de inte hade bytt jobb eller tjänst för ett tjockare lönekuvert.

5.2. Utmanande arbete

En återkommande åsikt under intervjuerna var att den personliga utvecklingen är viktig för att individen ska trivas på arbetsplatsen. Flera av respondenterna lyfte det som en viktig förutsättning för trivsel. De anställda nämnde inte alltid samma argument men slutsatsen var allmän. Ett vanligt exempel var vikten av ett utmanande samt varierande arbete. En stor del av de intervjuade upplevde vikten av att de inte ”står och stampar” i sin karriär, utan är på väg någonstans.

Jag är lite beroende av utmaningar och beroende av att testa mig själv hela tiden. Så fort jag kan någonting så dalar intresset. Men eftersom vi vuxit har det funnits utmaningar hela tiden att hantera, expansionen, all problematik kring nya projekt och nya utmaningar. Så det har varit ett jämt flöde av utmanande uppgifter, det är nog den starkaste anledningen till att jag trivs så bra här. – Medarbetare 12

Ovan är ett citat från en anställd på Serneke, denna åsikt var återkommande hos medarbetarna på företaget. Flera av de tillfrågade motiverade att de fick tillfredsställelse av att få möjlighet att utveckla sitt kunnande genom nya typer av projekt. Fortsättningsvis fick intervjupersonerna frågan om vad som krävs för att de skulle stanna kvar inom bolaget. Det vanligaste svaret var att behålla känslan av ständig utveckling via utmaningar. Det är en tydlig trend att anställda på Serneke värdesätter konstant utveckling samt varierade och stimulerande arbetsuppgifter. Vissa av intervjupersonerna ser en koppling mellan den pågående expansionen och den ström av varierande arbetsuppgifter de uppfattar sig ha.

5.3. Korta beslutsvägar

Företagets korta beslutsvägar var ett vanligt förekommande svar på frågan ”Vad tycker du är bra med Serneke?”. Från de intervjuer som gjorts kan det utläsas att medarbetarna på företaget upplever att det finns flera positiva aspekter med företagets organisationsstruktur. En av dem som nämndes var att de har färre mellanchefer ovanför sig vilket många tyckte ledde till större frihet. I ett fåtal av intervjuerna fanns en underton av att det också kan leda till ökad arbetsmängd vilket en av de anställda beskriver i citatet nedan.

Det är väldigt bra att det är så korta led (...) Man behöver inte massa mellanchefer egentligen. Bara man orkar jobba så mycket, det är väl snarare det. – Medarbetare 5

När författarna frågar marknadschefen Tomas Järund om de anställdas arbetsmängd bekräftar han att det är många på företaget som arbetar längre än en normal arbetsvecka. Han påstår att det är vanligt att de anställdas arbetsdag är längre än 8 timmar. Dock poängteras det att de anställda gör det frivilligt och trivs med det, därför ses det inte som ett problem. Det är bilden ledningen har av personalens arbetsmängd.

Det finns ju ingen som jobbar 8 timmar per dag här. Alla jobbar ju 9-10 timmar minst, och alla gör det med en entusiasm. Så på något sätt har man hittat ett gäng som faktiskt är villiga att jobba. Det har ju många faktorer, naturligtvis, dels att det är ett högt tempo men dels att det faktiskt är personalen som äger en stor del av bolaget – Kommunikationschef.

Utöver det ovan nämnda tyckte flera att de korta beslutsvägarna gör att organisationen blir snabbfotad och lätttröligare än konkurrenterna inom branschen. En anledning, som beskrivits, är att en beslutsprocess inte behöver innefatta flera mellanchefer. Det tycker de tillfrågade är positivt och bidrar till en bättre arbetsmiljö då man slipper invänta beslut från chefer utan kan fokusera på arbetet istället.

Det är ju väldigt korta beslutsvägar om du jämför med ett stort bolag. Det kan ju ta hur lång tid som helst innan dem tar ett beslut. Vi brukar skoja: När dem stora bolagen går in och bokar mötesrum, då har vi tagit beslutet. Så det är lite skillnad. – Medarbetare 7

Flera tyckte också att det bidrar till att företaget lättare anpassar sig efter ändrade förutsättningar. En anledning till det är att arbetssättet inte är så inrutat utan de anställda har en frihet att göra det de tycker är lämpligast i situationen.

Vd:n fick också kommentera detta i intervjun som genomfördes med honom och där sade han följande.

Man ska vara så bra som möjligt på att ha system och checklistor som det bara går. Sen kan man inte göra för mycket, för då blir det för trögt.

Det går inte att säkra upp sig för allt. Så är det. Och ska man säkra upp sig för allt så blir det för mycket. Man måste hitta den gränsen, hur tjock ska tårtspaden vara, ska den vara för hög eller räcker det den går igenom utan att det välter. – Vd:n

De strukturer som krävs ska finnas på plats men inte mer än så för det blir organisationen för stel och från ledningens håll finns en ambition att vara snabbfotad.

5.4. Speciella projekt

Ett stående ämne under intervjuerna var de speciella projekten vilka utförs av företaget. Som tidigare nämnts i uppsatsen hade författarna en ingående idé rörande projektens betydelse för företagets attraktivitet. Efter de utförda intervjuerna visade det sig att projekten inte påverkade de anställdas uppfattning av företaget i den utsträckning författarna förväntade sig. De tillfrågade tyckte generellt att de speciella projekten var spännande men prioriterar hellre ett varierande flöde av projekt.

Vissa projekt intresserar ju mer än andra. Har man suttit med förskolor, skolor och bostadsprojekt väldigt mycket så blir man ju lite mätt på det tillslut. – Medarbetare 3

I citatet ovan berättar en anställd att variationen i de projekt hen arbetar med är viktigt. Blir det många liknande projekt blir arbetet enformigt och man tappar drivet och entusiasmen. Av de intervjuade var det även vissa som upplevde att de större projekten var viktiga för dem. Flera uppskattade att Serneke arbetar med projekt som det rapporterades om i olika medier, vilket en medarbetare beskriver i citatet nedan.

Allt det här med tornet är ju ganska häftigt och det får vi ju mycket uppmärksamhet av, utifrån liksom. – Medarbetare 11

En aspekt flera av de anställda uppskattade var att bekanta kände igen företaget de arbetade på och hade hört talas om det på grund av de stora projekten. Några anställda

som fick frågor rörande de speciella projekten berättade att man är medveten om dem och ser möjligheten att få arbeta med dessa. Vilket en av de anställda beskriver nedan.

Nu ska tornet byggas om några år och då vill man ju vara med. – Medarbetare 2

Det var också anställda som upplevde att de blev mer motiverade att arbeta när de är delaktiga i de speciella projekten. Det var en åsikt som nämndes av flera, citatet nedanför kommer från en anställd och sammanfattar den generella åsikten.

Blir extra taggad när det kommer ett speciellt projekt – Medarbetare 4

5.5. Frihet under ansvar

Det finns från ledningshåll och främst från VD:n Ola Serneke en uttalad strategi att organisation ska vara platt där det aldrig är långt till högsta chef. Nedan följer ett utdrag från en intervju som författarna gjorde med Vd:n där han uttrycker sig om att organisationer är liten och med få chefsled.

Ja, nu är vi nog så liten som vi egentligen kan vara. Men det är väldigt stor sannolikhet att det blir någon emellan som bara trasslar till det[mellanchefer]. (...) Det blir aldrig någon som håller i det 100 procent. – Vd:n

Tror du att det leder till att dem anställda på företaget får mer ansvar?

Ja, större ansvar och större frihet. Men sen har vi ju hjälpfunktioner och verktyg i form av KMA, IT, Ekonomi kalkyl/inköp som ligger vid sidan av och ska understödja. Där ska vi vara svinstarka istället. Men vi ska inte ha fem mellanchefer som inte gör någonting och som är dyra. Vi ska ha producerande personal hela tiden. – Vd:n

Detta är också något som många av intervjupersonerna vittnat om. Ett sätt det märkts på är den frihet som Sernekes anställda upplever sig ha. Tillsammans med mycket ansvar och ett prestationsinriktat förhållningssätt.

Det bästa med Serneke som arbetsgivare, Frihet under ansvar egentligen, (...) Jag ska kunna visa upp att vi gör ett bra resultat liksom. Då får jag spela lite hur jag vill och bygga upp det, jag ska börja den tiden och var klar innan den tiden och hålla den budgeten. Självlklart bollar man med sina chefer och stämmer av men det är ändå fritt, ingen chef som sitter på en såhär varje dag. – Medarbetare 14

Frasen ”frihet under ansvar” har under djupintervjuerna varit ständigt återkommande. Det har påpekats att känslan är att man får större frihet på Serneke än på andra entreprenadbolag. Att man får mer ansvar och att det sker i ett tidigare skede av karriären. Några av respondenterna beskrev skillnaden mot andra företag, där är det bestämt hur man ska ta sig från punkt A till B. På Serneke får man bestämma den lämpligaste vägen själv. Många av de intervjuade tror att den större friheten och ansvaret går hand i hand med att de anställda uppfattar företaget som mer lättfotat än konkurrenterna.

5.6. Expansionen

Serneke är ett företag som expanderat mycket och har ambitionsnivån att försätta öka tillväxthastigheten. Det har under intervjuerna visat sig vara en av de positiva sidorna med att jobba för Serneke, det faktum att de växer och de utmaningar som det medför. Samtidigt har det nästan lika frekvent visat sig vara det många av de anställda tycker behöver förbättras mest, att företaget ska växa ikapp sig själv. En respondent svarade såhär när författarna frågade om vad det bästa respektive sämsta med att jobba på Serneke är?

Det bästa med Serneke är att vi växer och det sämsta med Serneke är att vi växer. För att det finns två olika aspekter på det. Det är roligt att vara med i en växande organisation. Det händer mycket, det är spännande man vet aldrig vad som väntar när du kommer till jobbet. Man kan tycka, vad kan hända mer och så helt plötsligt nu ska vi bygga skyskrapa. Det sämsta är för min del som jobbar med ledningssystem struktur och ordning och reda så är det väldigt svårt att hålla den takten på samma gång som vi växer. Det är en stor utmaning för organisationen att hålla ihop allting man plockar in mycket nytt folk som ska hänga med den övergripande strukturen för att vi ska få dem effekterna av ett ledningssystem. Och det är ju svårt när vi växer så kraftigt. – Medarbetare 1

Känslan att strukturerna och organisationen inte fanns på plats var något som flera av de intervjuade berättade om. Under några av intervjuerna nämndes att de anställda ofta behövde arbeta fram nya tillvägagångsätt för hur arbetet ska utföras. En del tyckte det arbetet var utmanande och roligt. Några tyckte dock att det kan bli tröttsamt när det behövs utföras den typen av arbete hela tiden, de ansåg att det skulle underlätta ifall det fanns färdiga arbetsramar att utgå ifrån oftare. Vid en senare intervju med Anna Glimdén som är HR-chef kommenterade hon följande angående strukturen i bolaget.

Du måste attraheras av den här utvecklingspotentialen och att det händer saker. Att ta tag i saker, du måste ta tag i saker och ting. Den stenhårda strukturen har vi inte. Vi har den struktur vi behöver för att driva det här på ett bra sätt. Det går inte till överdrift. – HR-Chef

Det går, utifrån citatet, att utläsa att Serneke valt en mindre strukturerad organisation för att det inte ska kännas stelt och statiskt inom bolaget. Det har under intervjuerna varit något som upplevts fördelaktigt men också som ett problem vilket nämnts ovan. Några av de personer som intervjuats har också haft känslan att organisationen hos Serneke är friare än vad den är hos konkurrenterna. Efter övervägande är detta något som de ser som positivt trots de bieffekter som tillkommer. Enligt en del av de anställda på Serneke kan expansionen också leda till sämre relationer mellan medarbetarna på grund av mängden nyanställningar.

Det är ju det där, dåliga, att man inte hänger med i svängarna. Man skapar relationer med sin arbetschef som man gör projekt med. Så man har ju ändå varit van att arbeta med vissa typer av människor. Just nu anställs det typ en ny arbetschef i veckan. Det blir så svårt man måste hålla koll på så mycket nya människor och få till någon form av relation mer än bara mailkonversation. När man hela tiden, behöver börja om från början. Det behöver man ju inte om man jämför med Skanska dem har ju en ganska stadig organisation. Jag tror att alla vet, vem man faktiskt behöver prata med och har en bra och ganska väletablerad relation på något vis medan vi får börja om ofta. – Medarbetare 11

Som beskrivs i citatet ovan kan den höga anställningsfrekvensen leda till att medarbetarna inte vet hur de ska samarbeta då de tvingas arbeta med nya kollegor. Några av de anställda tycker att det leder till att de alltid måste ”börja om” med arbetsrelationen till deras medarbetare. Det påverkar i sin tur effektiviteten i arbetet då de inte arbetat tillsammans med de nya kollegorna innan.

5.7. Att vara med på resan

Att vara anställd hos ett tillväxtföretag kan innebära en känsla av man är med på en resa. Hur det känns att vara del av en sådan resa var något författarna frågade intervjupersonerna om. Svaren varierade och liknade dem om expansion här ovan. Den generella känslan av att vara med på något och känna sig delaktig upplevdes positivt. Flera svarade också att företagets resa tillförde nya arbetsutmaningar vilket var stimulerande, som beskriv i citaten nedan.

Ja den resan innebär konstanta utmaningar vilket gör det möjligt att utveckla eller hänga med i utvecklingen. Så ja det är definitivt en morot. – Medarbetare 7

Utöver de utmaningar och nya arbetsuppgifter som tillkommer på grund av expansionen fanns det en tydlig åsikt. Det var att de anställda upplevde det tillfredställande att få vara med och bygga upp något. Att de var delaktig och bidragande till företagets expansion. När författarna frågade en medarbetare om vad denne tyckte om att vara med på resan blev svaret följande.

Det är väldigt stimulerande, man hittar rutiner som funkar och sen hitta ännu bättre saker, att förfina det. – Medarbetare 7

Många av respondenterna upplevde att det var tillfredställande att vara med och utveckla något från grunden. Några nämnde också att det lockade att få vara med och utforma hur saker kommer fungera i framtiden.

5.8. Prestigelöst

När författarna ställde frågor om hur känslan var på Serneke var det flera som nämnde den icke hierarkiska känslan inom företaget. En stor del av de intervjuade nämnde att de inte upplevde någon tydlig hierarkisk ordning inom företaget. Det var fortfarande klart vem som var chef, men stämningen på företaget upplevdes som väldigt öppen och prestigelös. En medarbetare pratade om prestigelösheten och sa följande.

Vi har någon mentalitet här att alla ska hälsa på alla. – Medarbetare 11

Hen beskriver att ingen känner sig för viktig för att hälsa på de lägre i organisationen, utan att det är en prestigelös känsla inom hela företaget. Flera vittnade även om att det aldrig är några problem att prata med ledningen eller andra anställda på företaget.

Om de har möjlighet tar de sig tid att svara. De upplevdes också att man inte behövde vara rädd för att fråga om något, vilket en av Sernekes medarbetare beskriver nedan.

Det är jätteskönt att kunna gå ned till Ola [Serneke] eller vem som helst, man behöver inte känna att man ska trippa på tår här. Det är väldigt lätt att prata med alla. – Medarbetare 2

Det beskrevs också hur till exempel Ola Serneke var nere och snackade med snickare vilket flera anställda tyckte var talande för stämningen på företaget. Den generella uppfattningen kan sägas var att man kan vara sig själv samt att alla är trevliga och tillmötesgående.

5.9. Övriga Resultat

I detta kapitel kommer de intervjusvar med lägre svarsfrekvens att redovisas. Dessa svar var nämnda av flertalet personer men för få gånger för att författarna ska kunna se det som en generell åsikt. Det har alltså ansetts vara åsikter av sådan väsentlighet att författarna valt att inkludera dem. Svaren beskriver vad de anställda uppskattar på företaget idag samt vad de tycker är viktigt hos en arbetsgivare i mer generella termer alternativt iakttagelser från de intervjuade.

Högt i tak

När de svarande fick frågor angående vad de tyckte var det bästa med Serneke nämndes ”att det är så högt till tak” flertalet gånger. Uttrycket syftar på att man kan uttrycka en åsikt fritt utan att ta hänsyn till andras förväntningar eller de rådande strukturerna. Flera beskrev att de upplevde att de inte fanns några hinder att ställa frågor till ledning eller andra inom företaget.

VD vid endast förnamn

Ett vanligt samtalsämne under intervjuerna med företagets medarbetare var VD:n Ola Serneke. Något man kunde utläsa av att lyssna på medarbetarna var att de uttryckte sig på ett sådant sätt som om de hade en personlig relation med honom. Ofta när de nämnde honom var det endast vid förnamn och i en lättsam jargon. Detta blev extra tydligt då andra personer i ledningen nämndes vid både för- och efternamn i större utsträckning.

VD svarar snabbt och personligt

Något som uppskattades av personalen var att Ola Serneke ofta var tillgänglig samt tog sig tid. Flera nämnde att man fick ofta svar på de frågor som ställdes fort och personligt. Detta märkte även författarna av då Ola svarade på mail snabbt och personligt. Några av de intervjuade trodde detta var unikt för en VD på ett företag av den här storleken. De såg detta som positivt och trodde att det gynnar företaget. Det var också många av de intervjuade som vittnade om att de sökt sig till Serneke just för att de tidigt varit i kontakt med Ola Serneke och känt sig personligt bemötta.

Högt tempo på Serneke

Att man bör vara en driven person som gillar högt tempo var något som en del ansåg när de fick frågor angående om alla passar in på företaget. Denna bild var dock splittrad och några sa även att alla typer av människor kan hitta sin plats hos Serneke. Trots detta var det ändå en stor del av de tillfrågade som trodde att inte alla skulle passa in på företaget utan att det krävdes en viss ambitionsnivå för att uppskatta den rådande företagskulturen. Författarna ställde den hypotetiska frågan ”om en nära vän sagt till dig att hen fått ett anställningsförslag från Serneke, hade du då rekommenderat att de skulle ta det då?”. Det var då en klar majoritet av de svarande som sa att de rekommenderade Serneke som arbetsgivare. När författarna ställde följdfrågan ”gäller det alla dina vänner?” var det en väsentlig andel som svarade att alla kanske inte passar in i klimatet. Det nämndes att man bör vara ambitiös och driven för att passa in.

Viktigt att bli lyssnad på

Att bli lyssnad på var en faktor några värderade högt för att de skulle trivas på sin arbetsplats. Bli respekterad och känna att man blev lyssnad på var instrumentalt för flera av dem. Det var ingen av de svarande som antydde att detta inte var fallet på Serneke utan detta berörde snarare vad som är viktigt generellt sätt. Det ska tilläggas, som tidigare nämnt, att arbetsklimatet på Serneke har av respondenterna ansetts var bra med bland annat högt i tak och en icke hierarkisk organisationer.

Cheferna ska synas för att behålla andan

De anställda har uttryckt att de uppskattar det faktum Vd:n befinner sig i samma lokaler som dem. Expansionen kan förändra detta och därför fick de anställda frågor rörande hur de tror det kommer vara i framtiden. De flesta trodde att Ola skulle få mindre tid till att vara på Göteborgskontoret då han behöver vara på fler ställen. De fick då följdfrågor angående om de kunde påverka kulturen på företaget då det gjorts klart att Ola Serneke genomsyrar företaget mycket. En del anser att ledningen och cheferna som påverkar företagens kultur behöver vara på plats för att organisationskulturen inte ska förändras. Den vardagliga kontakten betraktades vara viktig för att man ska få en god relation med sin chef. Trots att det går att hålla kontakten på fler olika sätt genom tekniska lösningar, talades det mycket om att behålla den personliga och dagliga kontakten.

Gemensamma arrangemang på företaget

En del av frågorna som ställdes under intervjuerna berörde hur personalen umgicks på företaget. Exempelvis om de träffades på fritiden, om företaget arrangerade evenemang eller ifall bara umgås med vissa personer på bolaget. De svar som stack ut rörde de arrangemang företaget ordnade för medarbetarna. Några beskrev hur de trodde att dessa arrangemang var viktiga för att behålla den positiva kulturen de upplevde på företaget idag. Dels genom att man får träffa andra avdelningar som de inte träffar så mycket men också för att bygga på ”vi känslan” som råder på företaget enligt dem. Det fanns vissa svar som antydde att man enbart umgicks med den avdelningen där man jobbade. Samtidigt fanns de som inte alls bekräftade den bilden. Många av de aktiviteter man gjorde med arbetskamrater på fritiden var ordnade av de anställda själva, förutom ett par årligen återkommande event som sommarfest och julfest.

Möjlighet att byta tjänst inom organisationen

Som nämnt ovan var den personliga utvecklingen essentiellt för de anställda på företaget. Det var inte endast resan uppåt som var viktig för dem, utan flera tyckte också det var relevant att det fanns möjlighet att byta till en annan tjänst inom bolaget. Det fanns också åsikten att det är bra att kunna prova något nytt om man känner att man står och stampar på den nuvarande positionen. Många uttryckte också en klart positiv inställning till internrekrytering. Det var något som de tyckte var viktigt att bibehålla för att trygga Serneke -andan och uppmuntra de anställda.

Ola genomsyrar bolaget

Ola Serneke och rollen han har i bolaget framstod efter intervjuerna som väldigt viktig. Det sades ofta att Ola genomsyrar hela bolaget eller att företagskulturen och Serneke -andan utgår från honom. Det går också att koppla många av de andra svaren och resultaten till Ola Serneke. I och med namnbytet är bolaget numera också än mer tätt sammankopplat till honom.

Författarna frågade Ola Serneke om han hade någon förebild vad gäller ledarskap. I sitt resonemang kommer han in på att det viktigaste är att vara en förebild själv hela tiden och han tror att sådant smittar av sig.

Det som jag tror är det viktigaste är att vara en förebild hela tiden egentligen. Var på jobbet i tid, sköt dig, ha ordning och reda, svara på mail eller hör av dig när du lovat, var engagerad hela tiden. Dem sakerna är skitviktiga och det spelar ingen roll fall du är snickare, alltiallo, städare eller VD du ska bli lika behandlad. Det tror jag är svinviktig, då får man respekt med sig också. – Vd:n

I citatet ovan går det att se hur Ola Serneke faktiskt vill att sitt sätt att vara ska genomsyra bolaget. Det går också att se hur han värdesätter att det är prestigelöst på företaget något som nämndes tidigare i kapitlet.

6. Slutsatser

Detta kapitel kommer beröra de slutsatser som har kunnat dras utifrån arbetet. I ett tidigt skede utarbetades fyra frågor. De ligger till grund för slutsatsen och författarna ämnar nedan att efter vad uppsatsen visat besvara dessa.

Vad värdesätter Serneke smedarbetare hos en arbetsgivare?

Det som de anställda på Serneke tycker är det viktigaste hos sin arbetsgivare är kollegorna på arbetsplatsen. För att trivas på jobbet är det mest väsentliga att man trivs med sina arbetskamrater. Det samt att de arbetsuppgifterna man utför är varierande och utmanade var de svar som hade den högsta svarsfrekvensen under intervjuerna. Under intervjuerna har det visat sig att Serneke sanställda prioriterar att vara på väg framåt och vill inte känna att de står och stampar på samma ställe.

Tycker Sernekes anställda att de är en attraktiv arbetsgivare?

Alla de som intervjuades ansåg att de kunde tänka sig att rekommendera Serneke som arbetsgivare. Det var emellertid en klar majoritet som vittnade om att alla typer av personligheter antagligen inte passar in hos Serneke. Det fanns en viss underton av att man behöver vara på ett visst sätt för att trivas. Några av de egenskaper som då nämndes var driven, självgående och ambitiös.

Vad i Sernekes profil gör dem attraktiva och bör behållas?

Sernekes anställda värdesätter företagets korta beslutsvägar och att företaget känns snabbfotade och flexibla. Att man som anställd har mycket frihet och ansvar uppskattade flera av de intervjuade. Ytterligare en positiv aspekt som togs upp var att bolaget upplevs prestigelöst och inte har en tydlig hierarkisk kultur. Vidare talades det om att bolaget har en familjär känsla som många tyckte var viktig att behålla i framtiden.

Vad behöver Serneke utveckla för att bli mer attraktiva?

Denna fråga delar författarna upp i tre underkategorier vilka behandlar attraktivitet beroende på vem företaget vill rikta sig emot. Vill Serneke vara attraktiv för de nuvarande anställda handlar arbetet om att stärka de parametrar som tidigare nämnts. Vad gäller attraktivitet gentemot andra inom branschen är slutsatsen att det är viktigt att visa att bolaget sticker ut jämfört med de andra i branschen. Att påvisa att Serneke är annorlunda och erbjuder ett annat synsätt på branschen än konkurrenterna på marknaden. Attraktivitet mot studenter handlar till mångt och mycket om att visa för studenterna att bolaget tycker de är betydelsefulla. Det kan bland annat göras via trainee- och praktikprogram.

7. Diskussion

Diskussionskapitlet kommer beröra det som belysts i resultatkapitlet. Författarnas avsikt är att diskutera det som framkommit och koppla det till tidigare presenterad forskning. I kapitlet kommer det även finnas inslag av författarnas egna tankar och reflektioner rörande det som behandlats tidigare i uppsatsen.

7.1. Speciella projekt

Som tidigare nämnts hade författarna initiala funderingar rörande vissa aspekters påverkan på företagets attraktivitet. En av de faktorer som innefattades var de speciella projekt Serneke utför. Den ingående uppfattningen var att de speciella projekten var betydelsefulla för medarbetarnas syn av företaget. Efter flertalet utförda intervjuer visade det sig att teorin inte var helt korrekt. Författarna fann att de speciella projekten är av betydelse för de anställda men inte i den utsträckning vi antog innan studien genomfördes. Antagandet som gjordes innan undersökningarna var att de stora projekten lockade kompetent personal till företaget och bidrog till att de stannade på bolaget. Det framkom under informationsinsamlingen att intervjudeltagarna i större utsträckning prioriterade variation i de projekten de arbetade med. De prioriterade varierande arbetsuppgifter före möjligheten att arbeta med projekt som sticker ut. Författarna är medvetna om att de två kriterierna inte motsätter sig varandra, efter intervjuerna var det dock tydligt att det varierande arbetet var det som prioriterades högst.

Flera medarbetare nämnde trots allt att de uppskattade att företaget har speciella projekt och att de gärna var delaktiga i dessa. Många av dem berättade dock att de inte skulle bli besvikna ifall de inte fick delta i de projekten, då de inte fått några löften om det. Rörande detta ansåg författarna att det finns en koppling till Herzbergs tvåfaktorsteori. Då flera av de anställda ansåg att varierande arbete var en viktig faktor för att de ska trivas på arbetsplatsen. Det liknas i teorin vid hygienfaktorerna och de speciella projekten ses som motivationsfaktorerna. Detta motiverar författarna med att åtskilliga av de anställda gärna arbetat med de stora projekten vilket de fann motiverande.

Generation Y är den generation som nu är på väg in i arbetslivet och har som beskrivits i Employer Branding kapitlet en klar önskan av att vara delaktiga. De unga arbetarna vill kunna se sin egen roll och känna att de bidrar till arbetet. För dem är det också viktigt att känna att de är där det händer. Ifall företaget då kan visa upp stora och speciella projekt i deras absoluta närhet har de mycket att vinna på det tror uppsatsskrivarna. Det kan också vara en fördel för det generella attraktivitetsarbetet. Det är väsentligt att de unga också får chansen att delta och inte bara är nära. Här tror vi att Serneke som företag har ett försprång gentemot många konkurrenter ifall de använder sin projektportfölj på ett bra sätt. Då Serneke har möjligheten att visa upp att dem, procentuellt sett, har en stor andel speciella projekt och således är sannolikheten att få jobba med sådana projekt högre för anställda hos dem.

Vi tror att de speciella projekt som Serneke har kan fungera bra som mål eller delmål för hela företaget. De ger de anställda något att känna sig delaktig i samt något konkret att sikta emot. Detta hjälper i sin tur företagets medarbetare att behålla en hög ambitionsnivå och motivera sig. Även då alla på företaget inte är direkt inblandade i det specifika projektet blir de delaktiga då det pratas om det i lunchrum och korridorer. Därför tror vi att dessa projekt fyller en viktig funktion för att behålla den kulturen som råder på företaget idag. Att medarbetarna trivs och är motiverade är också viktigt för den expansionsfas företaget befinner sig i. Författarna diskuterade om hur man kan använda just projekten som mål för att sammansvetsa de anställda. En fördel med dem är att de anställda kan ta till sig konkreta mål som en byggnation enklare än till exempel ett omsättningsmål. Det ena behöver inte utesluta det andra, men att ha tydliga mål i närtiden och inte bara långt bort i horisonten är en viktig aspekt anser författarna. Det behöver inte heller vara fysiska mål som en byggnad utan även att borsintroduceras tror vi är något som anställda lätt kan relatera till och sträva emot.

En positiv aspekt vilket de speciella projekten bidrog med var att de anställda märkte att fler och fler hört talas om Serneke. En byggnation som Göteborgs nya arena eller Karlavagnstornet genererar ett medialt intresse och ökar medvetenheten om bolaget. Anställda kände att fler i deras närhet kände till deras arbetsgivare samt vilken bransch de var i. Det bidrog till en ökad stolthet för de anställda på Serneke. Istället för att behöva förklara vad det var för bolag de arbetar på, får de istället reaktioner som ”Serneke, det är ni som ska bygga tornet va?” vilket de uppskattade. Så via de speciella projekten och den marknadsföring som gjorts kunde anställda känna sig tillfredsställda av att jobba på ett företag som folk kände till. En effekt de speciella projekten kan ge, vilket den här uppsatsen ej omfattar, är att de påverkar studenters och övriga branschens syn på Serneke. Författarna tror framförallt att projekten kan locka studenter att söka sig till företaget.

7.2. Personlig utveckling och möjligheter

Det var en generell åsikt hos de intervjuade att den personliga utvecklingsmöjligheten var viktig för dem. En stor del av de tillfrågade prioriterade det högt när de fick välja vad en bra arbetsgivare ska erbjuda. Författarna tror detta kan bero på företagets unga medelålder samt ambitiösa och drivna medarbetare. Den unga personalen har tydliga karriärsambitioner och vill därför visa sig duktiga och företagsamma. Den teorin skulle även motivera att en stor del av de anställda ofta arbetar mer än åtta timmar per dag. De intervjuade fick även svara på frågor som berörde vad de prioriterar utav utmanande arbete och lön. Det resultat författarna fick var att en stor majoritet valde ett stimulerande arbete före en högre lön. De var dock en förutsättning som nästan alla krävde, det var att man skulle erhålla en skälig lön för det arbete man utför. Författarna ser hur detta stämmer överens med Herzbergs teorier om motivation.

Författarna tror att det finns en risk att intervjuade svarade så för att dem också vill framstå just ambitiösa och drivna. Det grundar sig i att det baseras ut från ledningen att företaget har kompetent personal som ständigt vill framåt. Det kan då göra att de anställda i intervjuer vill förmedla det, då det anses det korrekta att säga. Det behöver inte betyda att resultatet inte är sant, bara man är medveten om risken att det är det svar

som till mångt och mycket förväntas komma ifrån dem. Det är därför inte säkert att det är en så hög andel som faktiskt anser att personlig utveckling är det mest centrala för trivsel på arbetet.

Forskningen om Employer Branding har indikerat att en viktig aspekt för den yngre generationen är ständig coachning. Därför anser författarna att det bör vara något som Serneke ser över och utvecklar i sin organisation. Att införa ett internt utbildning/mentors-program är ett förslag. Där hjälper man anställda att få coachning i deras arbetsroll men även att skola in nya medarbetare. Ytterligare en positiv infallsvinkel med ett mentorsprogram är att det kan motverka dem som varit anställda i 2-6 år att lämna företaget, vilket är en kritisk grupp i det avseendet enligt forskningen. Det kan bidra till att de känner sig behövda i handledarrollen samtidigt som den nya utmaningen stimulerar dem.

Flera av de anställda nämnde under intervjuerna att de ser en koppling mellan de varierade arbetsuppgifterna de upplever sig ha och den expansionsfas som företaget befinner sig i. Detta tror vi är en relevant aspekt. Det kan bli ett problemområde för företaget den dagen expansionstakten börjar plana ut. En risk är att strömmen av nya arbetsuppgifter avtar vilket kan leda till att medarbetarna får tydligare och mer strukturerade arbetsuppgifter. Författarna tror att det kommer bli en utmaning för Serneke att inte struktureras likt de större entreprenadföretagen. Det fria arbetssättet är något som uppskattas av medarbetarna enligt den undersökning som gjorts. Författarna tror dock att man kan motverka struktureringen med strategin att inte ha flera mellanchefer, vilket bidrar till ett mindre inrutat arbetssätt. Ett fritt arbetssätt kräver emellertid en personal som är driven och orkar arbeta mycket. En avstannande expansion skulle inte endast vara negativt ur organisationssynpunkt, då anställda har vittnat om att det finns positiva aspekter med ett sådant scenario. En möjlighet att organisatoriskt komma ikapp på vissa av de områdena som idag släpar i bolaget skulle då uppstå. Det skulle kunna ske genom att strukturera mer och hitta dem rutiner som krävs.

I och med att företaget växer och företagets personalbehov ökar kan det också vara svårt att hitta driven personal som passar in i den här typen av organisation. Därför kan det i framtiden behövas mer tydligt arbetssätt vilket bidrar till att en bredare grupp av människor skulle trivas. Det vi tror kan hjälpa företaget att behålla organisationskulturen trots det är ifall företaget lyckas skola in de nyanställda i den rådande företagsandan. Många berättade under intervjuerna att de upplevde att Ola Serneke genomsyrade företaget samt att hans påverkan på företagets medarbetare var kraftig. Det är därför vitalt att andan han bidrar till lyckas sippra ner genom cheferna till resten av organisationen.

I slutet av teorikapitlet om Employer Branding går det att läsa vilka faktorer den kommande arbetargenerationen förväntas värdesätta. En av de viktiga parametrarna är en flexibel arbetsvecka. Möjligheten att jobba lite extra via telefonen istället för att vara på kontoret och ta igen det vid senare tillfälle. Det är något många av de anställda på Serneke också värdesätter och finner viktigt att det fortsätter erbjudas av företaget. Ett av de resultat som tidigare presenterats är att många anser att det finns en kultur som bidrar

till ”frihet under ansvar”. Det är också en aspekt av det flexibla arbetssättet som uppskattas av personalen. Det behöver inte enbart beröra tidsaspekten, det kan lika väl behandla hur man tar sig an ett problem eller projekt. Att kunna vara sin egen chef och på så sätt känna att man har ansvar men också frihet är det som många uppfattar flexibelt. Det är något som värdesätts idag men troligen kommer värdesättas än mer i framtiden.

Sedan Herzberg presenterade tvåfaktorsteorin har det gått närmre 60 år. Författarna är överraskade över hur väl den tycks stämma fortfarande. En central fråga under intervjuerna har varit ”hur viktig är lön för dig?” och de svar författarna fått har varierat. Generellt vill alla få skälig lön, utöver de är det inte det viktigaste, andra aspekter är betydligt viktigare. Det går att argumentera för att det är ett svar som man förväntas säga och det anses korrekt men när majoriteten av de tillfrågade svarar liknande går det inte att bortse ifrån. Ett annat argument som väger tungt är att Serneke, enligt sig själva, ligger på en ganska hög lönenivå. Alltså finns det för de anställda inget incitament att uttrycka sig negativt rörande lönenivån. Många anställda har dock beskrivit, i hypotetiska fall, att de inte skulle bytt arbetsgivare endast för att få några tusen mer i lönekuvert. Således är Herzbergs teori om motivationsfaktorer fortfarande relevanta enligt författarna.

7.3. Organisationsstruktur

Av de åsikter som uttrycktes under intervjuerna angående företagets beslutsvägar var det närmst en entydig bild av att de är väldigt korta. Den vanligaste anledningen till det var att chefsleden är få. Det leder till att beslutsprocesserna inte är lika tidskrävande som det skulle vara om organisationsstrukturen sett annorlunda ut anger flera av de intervjuade. Under tiden vi arbetade med uppsatsen och befann oss på företaget stärktes känslan av att de korta beslutsvägarna verkligen existerade. Dels de officiella, vilket är väldigt beroende på organisationsstrukturen på företaget, men också de inofficiella. För att beskriva vad författarna kallar de inofficiella beslutsvägarna kan man säga att det var en ”öppen dörr” mentalitet på kontoret. Medarbetarna kände inte alls några hinder att gå direkt till andra på företaget och ställa en fråga. Detta tror vi kan bero på den relativt platta organisationen. Om det funnits flera led med mellanchefer eller avdelningsansvarig skulle det naturliga varit att gå till dem och fråga. Detta rör då endast frågor som berör medarbetare på andra avdelningar då vi förstod att man också hade en nära dialog med sin avdelningschef rörande arbetsuppgifterna.

Efter samlat in all data till uppsatsen och analyserat den började författarna fundera på de korta beslutsvägarna och hur de kommer fungera i ett längre perspektiv. Från vår synvinkel fungerar det bra i dagsläget när företaget expanderar. Däremot uppstod diskussioner ifall det kommer vara lika effektivt när företaget slutat expandera och rutiner sätter sig. Denna teori bygger på att det i dagsläget är ett driv i företaget på grund av att företaget är på väg någonstans genom expansionen. Det som skulle kunna ske i en framtid är att medarbetarna känner att det inte blir någon förändring i deras vardagliga arbete och därför tappar den höga ambitionsnivå de har idag. Detta spås på av att möjligheterna till befordran kommer minska om företaget slutar växa vilket tidigare varit ett incitament för att jobba hårt. Det vi ställer oss frågande till då är ifall de korta

beslutsvägarna som givit mer ansvar men också större arbetsbelastning kommer uppskattas av de anställda. I ett sådant läge kanske företaget behöver struktureras upp och ruta in arbetet för att de anställda ska trivas på Serneke. Det finns självklart flera faktorer som talar emot detta scenario. Företaget skulle kunna fortsätta växa under en väldigt lång tid framöver genom att till exempel bredda sin verksamhet. Flera av medarbetarna arbetar även projektbaserat vilket gör att de alltid kommer finnas ett mål, att slutföra projektet, som inspirerar dem.

Något som också nämnts i samband med dem korta beslutsvägarna är att bolaget kan ta de snabba besluten på grund av de har sitt företagssäte i Göteborg och inte i Stockholm som deras konkurrenter. Att det rent geografiskt är nära till dem ytterst beslutande. I dagsläget kan det ses som en fördel, men i och med framtida mål som är nationellt och internationellt omfattade kommer samma problematik med geografiska avstånd att uppstå hos Serneke. Författarna har försökt lyfta den aspekten under intervjuerna och fått svaret ”att någonstans måste ju besluten tas”. Detta tycker författarna inte är en tillräcklig motivering och ser egentligen inte vad fördelen med ett huvudkontor i Göteborg är jämfört med Stockholm om samma beslutsprocess kommer appliceras på bolaget. En del beslut kommer alltid behöva tas av huvudkontoret men en av dem största fördelarna med Serneke är den snabba organisationen och det är något som man behöver anstränga sig för att behålla. Därför ser vi det som gynnsamt att få till en strategi som gör att beslut sällan behöver gå igenom huvudkontoret utan att ansvaret kan vara mer spritt i organisationen.

De korta beslutsvägarna skulle även kunna ligga till grund för de prestigelösa klimatet på företaget, tror författarna. Genom den struktur som organisationen är utformad efter kan en hierarkisk situation undvikas. Att det inte finns lika många steg på pappret tror vi kan bidra till att de anställda känner sig mer jämlika på företaget vilket också kan bidra till ett mer prestigelöst klimat på arbetsplatsen. Ett argument som talar emot det är att flera sa under intervjuerna att det är väldigt tydligt vem det är som bestämmer på företaget. Flera av de vi pratade med sa att alla visste att det var Ola Serneke som var den högsta chefen och hade det slutgiltiga ordet. Detta framhöll dock de flesta som positivt då de oftast ledde till att de inte hamnade mellan två chefers olika åsikter.

I resultatet går det att läsa HR-chefen uttala sig om strukturen. Där säger hon att *Den stenhårda strukturen har vi inte. Vi har den struktur vi behöver för att driva det här på ett bra sätt. Det går inte till överdrift..* Författarna tror att en följd av den ostrukturerade organisationen är den rådande prestigelösheten på företaget. När organisationsstrukturen inte är så fast bidrar det till att rollindelningen inte är för tydlig i företaget. Författarna tror att de inte ser sig som chef och underordnad utan mer som en del av det totala sammanhanget.

När det av HR-chefen eller övrig ledning pratas om strukturen, nämns det ofta att de inte är som deras konkurrenter (NCC, Skanska och Peab). Under arbetet har det varit tydligt att det från Sernekes sida finns en tydlig ambition att profilera sig som något som sticker ut i branschen. Författarna tror att det kan vara en av dem viktigaste förhållningssätten för Serneke att behålla. Att visa att man faktiskt står för något annat. Det kommer innebära att kanske inte alla vill jobba på just Serneke men att den personal

som Serneke ser som ”rätt personal” söker sig dit. För som Dyhre och Parment (2013) skrivit angående Employer Branding är det viktigt att fundera vem som är ens drömkandidat som anställd och utifrån det förmedla ens varumärket så att rekryteringsprocessen blir effektiv och fruktsam. Att då sticka ut i konkurrensen och visa på ett distinkt alternativ tror vi är en vägvinnande strategi.

7.4. Ola Sernekes betydelse

Under arbetet med den här uppsatsen och de intervjuer som gjorts har en sak varit tydlig för författarna, Ola Sernekes inverkan på företaget är väldigt stor. I stort sett alla som blivit tillfrågade har bekräftat detta och vi har själva också fått den känslan. Det kan kännas naturligt att hans påverkan är stor då det var han som grundade företaget 2002. Författarna har fått en bild av att han genomsyrar företaget mer än vad en Vd generellt gör. Detta bekräftas också av medarbetarna som framställer honom som en väldigt karismatisk ledare.

I teorikapitlet går det att läsa om grundarens roll och företagsledarens roll. I Serneke är det fortfarande samma person. Författarna tror att det kan ha en starkt bidragande effekt till att Ola Serneke genomsyrar bolaget mer än andra företagsledare gör. Som beskrivet tidigare är en teori att det faktiskt är grundaren som sätter kulturen för en lång och överskådlig framtid. Att Ola Serneke har gjort det på bolaget Serneke är ofrånkomligt. Många anställda vittnar om att hans driv, engagemang och framtidstro smittar av sig.

Att Ola Serneke också är en karismatisk ledare har författarna blivit väl medvetna om. Det går att dra fler paralleller till Virgins grundare Richard Branson om än i en mindre skala. De båda har byggt ett företag från grunden. De har en tydlig medial profil där de nästintill är lika omskrivna som sina bolag. Ett annat kännetecken för karismatiska ledare är att denne av sin omgivning ses som exceptionell. Även detta går att applicera på de båda. Att vara en karismatisk ledare har sina fördelar i att fler tenderar att följa den personen. Det kan bli så att den också blir alltför viktig och att bolaget således är mer känsligt om denne slutar eller drabbas av negativ publicitet. Det är därför klokt att lyfta fram fler personer i bolaget. Internt på Serneke har redan fler namn lyfts fram men externt är det fortfarande Ola Serneke som är synlig. Bolaget är på väg att växa sig större på marknaden och bli nationella därför kan det vara smart och viktigt att fler nyckelpersoner lyfts fram av bolaget.

När vi pratar om Ola Serneke med de anställda på företaget berättar de om hans prestigelöshet. De beskriver hur han samtidigt som han leder en byggkoncern är nere och snackar med snickarna på bygget. Detta är något som författarna tror kan bidra till den familjära känslan som flera av de anställda säger finns på företaget. Tillsammans med att i stort sett alla nämner Ola Serneke endast vid förnamn gör att en familjär och prestigelös atmosfär bildats. Många vittnade om de vill behålla känslan av att vara det lilla bolaget även i framtiden, när bolaget är större. Författarna tror att om de ska lyckas med det kommer Ola Sernekes närvaro vara en viktig faktor. Flera av de tillfrågade trodde dock att det kunde bli svårt i framtiden med tanke på koncernens expansion och behovet av att Ola Serneke är på flera ställen samtidigt. Därför ser författarna ett framtida problem med den stora betydelse Ola Serneke har, i framtiden kommer det vara omöjligt för honom att uppfylla alla behov. Vi tror ett sätt att minska Ola Sernekes

betydelse för företagskulturen är att arbeta mycket med internrekrytering. Detta tycker vi är att föredra då medarbetare som redan är inskolade i den rådande kulturen underlättar arbetet med att behålla och stärka den nuvarande organisationskulturen.

7.5. Övriga Punkter- Förbättringar

Att Serneke står inför en tid som är definierande står klart. Sommaren 2015 kommer bolaget börsintroduceras och nyligen skedde förvärvet av entreprenadföretaget Värmdö Bygg. Tack vare bland annat detta tar Serneke snabba och kraftiga steg på marknaden. Från att vara ett Göteborgsbaserat företag med ett par lokalkontor i regionen går man emot att bli ett väletablerat företag i hela Sverige. Att kunna behålla gemenskapen som många pratar om finns på företaget idag kommer bli en utmaning. För att undvika segregation mellan de olika kontoren kan Serneke möjliggöra för personalen att träffas på gemensamma event. Att träffas och umgås med andra anställda i organisation är ett bra sätt skapa en gemenskap i hela bolaget.

Författarna tror att Serneke har stor utvecklingspotential vad gäller arrangemang av aktiviteter för de anställda. Det finns redan nu tillfällen när personalen träffas men det är mest under de vanliga aktiviteterna som After Works eller träning. Författarna tror att om Serneke erbjuder sina anställda att göra saker på fritiden tillsammans, vilket delvis skulle finansieras av företaget, kan man öka sin medarbetarnöjdhet samt stärka banden anställda emellan. Exempelvis går det att erbjuda de anställda reducerat pris på kultur och sportevenemang för att då uppmuntra till umgänge med varandra även utanför arbetstid. Författarna tycker också att Serneke kan bli bättre på att fira de framgångar som görs, även de mindre. Det är utmärkta tillfällen att samla de anställda för att visa uppskattning och stärka relationerna. Det kan också vara ett led i att skapa tillfällen för personalen att mötas under mer lättsamma situationer.

Serneke har på de senaste åren blivit allt mer attraktiva hos studenter, åtminstone i de sammanhang författarna befunnits sig i. För att fortsätta vara det men även öka attraktionen hos studenter och nyexaminerade är en viktig parameter att företaget erbjuder trainee- och praktikplatser. Att introducera ett program där unga teknologer och ingenjörer får chansen att komma i kontakt med bolaget och få erfarenhet. Det är en väsentlig del i det Employer Branding arbete som bör göras. Programmen kan också ge en bra publicitet, genom att visa att man värdesätter studenter. Det ger också företaget chansen att utbilda och forma en framtida resurs för bolaget.

8. Förslag på framtida kandidatuppsatser

Då denna studie avgränsats till att endast behandla Serneke går resultatet inte att generalisera på hela branschen. Författarna anser att en liknande undersökning som utförs på flera företag i jämförande syfte skulle vara intressant. Då skulle det gå att utläsa generella faktorer som är viktiga för arbetsgivarattraktiviteten i byggbranschen.

En annan aspekt vilket hade vart intressant är att undersöka hur arbetstagarnas prioriteringar rörande vad de vill se hos sin arbetsgivare förändrats om exempelvis 10 år. En sådan studie hade påvisat hur prioriteringarna förändras på grund av ålder, erfarenhet och fasen företaget befinner sig i.

Användandet av andra undersökningsmetoder vid en liknande studie är också något som skulle vara relevant. Författarna föreslår observationsundersökningar som en metod vilket skulle vara lämplig att använda.

9. Referenser

9.1. Litteratur

- Alvesson, M., (2001): *Organisationskultur och ledning*, Malmö: Liber AB
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications
- Alvesson, M. (2009) *Organisationskultur och ledning*. Andra Upplagan. Malmö: Liber AB.
- Bang, et al. (1999): *Organisationskultur*, Andra Upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, H.L. och Skärvad PH. (2004): *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. (2014) *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.
- Dyhre, A., Parment, A. (2013) *Employer Branding - allt du behöver vet för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber AB.
- Hofstede, G. och Hofstede, G J., (2005) *Organisationer och kultur*. Andra Upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G. och Kaufmann, A. (2005) *Psykologi i organisation och ledning*, Andra Upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. och Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- Martin, J. (2002). *Organization Culture: Mapping the Terrain*. London: SAGE Publications
- Rosengren, K. E. och Arvidsson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber AB
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde Upplagan . Lund: Studentlitteratur

9.2. Elektroniska källor

Ambler, T. och Barrow, S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol, 4, pp, 185-206.

Backhaus, K och Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol, 9. No, 5. pp, 501-517.

Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Vol, 17, pp, 112-121.

Bloor, G. och Dawson, P. (1994), *Understanding Professional Culture in Organizational Context*, *Organizational Studies*, vol 15, no 2, pp. 275-295.

Boisnier, A. och Chatman J.A. (2002). *The Role of Subcultures in Agile Organizations*. Berkeley: University of California, Haas School of Business.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Edwards, M.R. (2009) An integrative review of employer branding and OB theory, *Personell Review*, Vol, 39. No, 1. pp, 5-23.

Epelbaum, A. och Wigersjö L. (2007) Subkultur- En fallstudie på SEB i Nyköping. Stockholm: Södertörns Högskola. (C-uppsats i företagsekonomi vid Företagsekonomiska instituten.)

Fugar, F.D.K (2007) - Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory revisited: the concept and its applicability to clergy (a study of fulltime stipendiary clergy of the global evangelical church, Ghana), *Journal of science and technology*, volume 27 no. 1, pp 119-130.

Herzberg, F. Mausner, B och Snyderman, B.B., (1993) *The motivation to work with a new introduction by Frederick Herzberg*. New York: John Wiley & Sons

Holmberg, A. (2009) Forskarnas teorier om motivation <http://www.foretagande.se/forskarnas-teorier-om-motivation/> (2015-04-26)

Jakobsson, M. och Wessling, M. (2006) Motivationsfaktorer- Vad påverkar motivationsnivån hos telefonförsäljare? Stockholm: Södertörns Högskola. (Magisteruppsats i företagsekonomi vid Institutionen för ekonomi och företagande.)

Kets de Vries, M. (1996). Leaders Who Make a Difference. *European Management Journal*. Vol 14, No 5, pp 486-493.

Lawler, E.E. (2005), Creating high performance organizations, *Asia Pacific of Human Resources*, Vol, 43. No, 1. pp, 10-17.

Mälardalens Högskola (2012), *Relabilitet*
<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/relabilitet-1.29074> (2015-04-06)

Mälardalens Högskola (2014), - *Validitet*
<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/validitet-1.29071> (2015-04-05)

Peters, T. och Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence: lessons from America's best-run companies*, New York: Harper and Row,.

Schein, E.H. (1985). *The embarrassment of riches: An Interpretation of Dutch future in the Golden Age*. New York: Alfred A. Knopf.

Serneke (2013) - *Årsredovisning 2013* Göteborg: Serneke Group AB

Serneke (2014a) – *Sefa byter namn till Serneke* <http://www.Serneke.se/om-Serneke/nyheter-och-press/nyheter/sefa-byter-namn-till-Serneke/?id=591> (2015-03-01)

Serneke (2014b) - *Årsredovisning 2014* Göteborg: Serneke Group AB

Serneke (2014c) - *Företagspresentation* Göteborg: Serneke Group AB

Serneke (2014d) - *Det Nya Bygget- Serneke Group Varumärkesbok 2014/2015*

Serneke (2015a) - *Om Serneke* <http://www.Serneke.se/om-Serneke/> (2015-03-01)

Serneke (2015b) –Organisation <http://www.serneke.se/om-serneke/organisation/> (2015-06-10)

Serneke (2015c)- *VÄRDERINGAR & MÅL*<http://www.Serneke.se/om-Serneke/varderingar--mal/>

Serneke (2015d)- *Serneke BYGG* <http://www.Serneke.se/tjanster/bygg/> (2015-03-04)

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. B. (1993). The motivation effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, Vol,4, No, 4 pp, 577-594

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol 28, no 3, pp, 339-358.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer- inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* Stockholm:

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.

9.3. Elektroniska uppslagsverk

Svanberg, I. (2015) Generation Y. *I Nationalencyklopedin*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/generation-y> , Hämtad 2015-05-20

9.4. Muntliga källor

Medarbetare 1 Serneke intervjun gjordes 2015-02-24

Medarbetare 2 Serneke intervjun gjordes 2015-02-24

Medarbetare 3 Serneke intervjun gjordes 2015-02-27

Medarbetare 4 Serneke intervjun gjordes 2015-03-11

Medarbetare 5 Serneke intervjun gjordes 2015-03-11

Medarbetare 6 Serneke intervjun gjordes 2015-03-11

Medarbetare 7 Serneke intervjun gjordes 2015-03-11

Medarbetare 8 Serneke intervjun gjordes 2015-03-11

Medarbetare 9 Serneke intervjun gjordes 2015-03-13

Medarbetare 10 Serneke intervjun gjordes 2015-03-13

Medarbetare 11 Serneke intervjun gjordes 2015-03-13

Medarbetare 12 Serneke intervjun gjordes 2015-03-13

Medarbetare 13 Serneke intervjun gjordes 2015-03-13

Medarbetare 14 Serneke intervjun gjordes 2015-04-13

Medarbetare 15 Serneke intervjun gjordes 2015-04-13

Medarbetare 16 Serneke intervjun gjordes 2015-04-17

Hr-chef på Serneke intervjun gjordes 2015-04-29

Kommunikationschefen på Serneke intervjun gjordes 2015-04-29

Vd:n på Serneke intervjun gjordes 2015-05-20

Appendix 1

Grundläggande intervjumall

- Skulle du kunna börja med att kort presentera dig själv?
- Vilka tidigare arbetsplatser har du varit på?
- Hur länge har du arbetat här på Serneke?
- Vad har du för nuvarande arbetsposition på Serneke?
- Vad fick dig att byta arbetsplats till Serneke?
- Hade du några andra alternativ att ta ställning till?
- Fanns det några viktiga faktorer som fick att börja jobba på just Serneke?
- Hade du hört talas om Serneke innan du började här? Om Ja, på vilket sätt?
- Stämmer bilden du hade av Serneke innan du började arbeta här?
- Hur trivs du med att arbeta på Serneke?
- Vad är det som är bra med Serneke som arbetsgivare?
- Finns det något som är sämre med Serneke som arbetsgivare?
- Vad tycker du göra Serneke till en attraktiv arbetsgivare?
- Vad tycker du att arbetsgivaren Serneke behöver förbättra?
- Vad är viktigt för att du ska trivas på ditt arbete?
- Tror du att du kommer vara kvar på Serneke i den närmsta framtiden?
- Vad krävs för att du ska vara kvar på Serneke?
- Känner du att det är något speciellt med Serneke jämfört med andra företag?
- Har du några tankar angående de projekten som pågår på Serneke?
- Känner du att Serneke är i en utvecklingsfas?
- Lockar det dig att vara med i ett företag som expanderar?
- Hur ser du på det ansvaret man får här jämfört med andra arbetsplatser?
- Är du stolt över att arbeta på Serneke?
- Umgås du med dina kollegor på fritiden?
- Vad tycker dem om dem gemensamma evenemang som företaget arrangerar?

- Skulle du vilja att det var fler gemensamma aktiviteter?
- Vad tycker du är mest spännande med Serneke?
- Hur viktig är lönen för dig?
- Hur viktigt är det med andra förmåner, som tjänstebil och flexibla arbetstider exempelvis?
- Tycker du vi borde frågat om något mer?

Appendix 2

Intervjusvar sorterade efter svarsfrekvens (intervall 1 – 16)

14

- Kollegorna är det viktigaste

12

- Man ska få en skälig lön

11

- Personlig utveckling / Utmanande arbetsuppgifter

10

- Vara med på resan som företaget gör

9

- Bild av att anställda på Serneke är drivna
- Korta beslutsvägar
- Expansionen både bra och dålig
- Viktigt med variation i projekten

8

- Speciella projekt ökar attraktiviteten utifrån samt stoltheten internt
- Frihet under ansvar – Mer ansvar / Högre krav

7

- Inte så hierarkiskt
- Cheferna ska synas för att behålla andan

6

- Ola endast förnamn
- Tror det finns möjlighet att avancera inom företaget (internrekrytering)
- Viktigt med bredd inom organisationen, unga, gamla mm
- Ola genomsyrar företaget
- Gemensamma mål för företaget hjälper att behålla andan

5

- Viktigt att bli lyssnad på/ påverka / synas

4

- Upplever att det är högt i tak
- Gillar stora eller speciella projekt
- Tror att det är viktigt med en tydligare organisation
- Tror det behöver finnas arrangemang för hela företaget för att det inte ska bli segregerat

3

- Tycker att man bör gilla högt tempo och vara flexibel för att passa på Serneke
- Tycker det finns möjlighet att byta tjänst inom organisationen
- Ola svarar ofta snabbt och personligt
- Prestigelös känsla på företaget

2

- Viktigt att kunna göra saker på jobbet (tv-spel, gym)

1

- Vad händer med personlig utveckling när expansionen slutar – karriärmöjligheter – snabba beslutsvägar
- Många tycker att de ”känner” Ola
- Inte så viktigt att vara vän med sina kollegor, funkar också med en bra arbetsrelation
- Tycker företaget ger möjlighet för personliga relationer hos de anställda
- Kan vara positivt att växa då det blir lättare att hitta sin plats i organisationen
- Tycker att de gör mycket gemensamt på fritiden
- Gillar tydlig organisation
- Projektet spelar roll
- Gillar att man inte får en biträdande roll som nyanställd
- Trivs med flexibelt arbete
- Gillar den familjära känslan på företaget
- Att det är hierarkiskt
- Viktigt att vara mer än kollegor
- Verktygen för att kunna utföra arbetet viktigt
- Ser fram emot att expansionen planar ut
- Tycker Serneke är nytänkande
- Tänkte att det var ngt speciellt med Serneke (innan man fick anställningen)
- Händer mycket i företaget vilket är roligt
- Viktigt att företaget syns utåt
- Nära till skratt på företaget

Appendix 3

Svarskategorier

Organisation

- Gillar den familjära känslan på företaget
- Vill inte bli en i mängden
- Att det är hierarkiskt
- Gillar tydlig organisation
- Tycker det finns möjlighet att byta tjänst inom organisationen
- Tror att det är viktigt med en tydligare organisation
- Tror det finns möjlighet att avancera inom företaget (internrekrytering)
- Viktigt med bredd inom organisationen, unga, gamla mm
- Cheferna ska synas för att behålla andan
- Inte så hierarkiskt
- Expansionen både bra och dålig Korta beslutsvägar
- Frihet under ansvar – Mer ansvar / Högre krav
- Trivs med flexibelt arbete

Kultur/Känsla

- Nära till skratt
- Viktigt att vara mer än kollegor
- Gillar den familjära känslan på företaget
- Inte så viktigt att vara vän med sina kollegor, funkas också med en bra arbetsrelation
- Kollegorna är det viktigaste
- Tycker företaget ger möjlighet för personliga relationer hos de anställda
- Kan vara positivt att växa då det blir lättare att hitta sin plats
- Tycker att de gör mycket gemensamt på fritiden
- Prestigelös känsla på företaget
- Tycker att man bör gilla högt tempo och vara flexibel för att passa på Serneke
- Viktigt att kunna göra saker på jobbet (tv-spel, gym)
- Tror det behöver finnas arrangemang för hela företaget för att det inte ska bli segregerat
- Upplever att det är högt i tak
- Ola genomsyrar företaget
- Gemensamma mål för företaget hjälper att behålla andan
- Viktigt med bredd inom organisationen, unga, gamla mm
- Viktigt att bli lyssnad på/ påverka / synas
- Bild av anställda på Serneke är Drivna

Projekt

- Händer mycket i företaget vilket är roligt
- Viktigt att företaget syns utåt
- Projektet spelar roll
- Gillar stora eller speciella projekt
- Gemensamma mål för företaget hjälper att behålla andan–Behöver de vara nya?
- Viktigt med variation i projekten
- Speciella projekt ökar attraktiviteten utifrån samt stoltheten internt

Karriär

- Tycker det finns möjlighet att byta tjänst inom organisationen
- Tror det finns möjlighet att avancera inom företaget (internrekrytering)
- Frihet under ansvar – ökar trivseln? – Ställer högre krav?
- Viktigt att bli lyssnad på/ påverka / synas
- Personlig utveckling / Utmanande arbetsuppgifter
- Gillar att man inte blir biträdande

Ola

- Många tycker att de ”känner” Ola
- Ola nere mer förr bland de anställda
- Ola svarar ofta snabbt och personligt
- Ola genomsyrar företaget
- Cheferna ska synas för att behålla andan
- Ola endast förnamn

Förmåner

- Viktigt att kunna göra saker på jobbet (tv-spel, gym)
- Frihet under ansvar – Mer ansvar / Högre krav
- Man ska få en skälig lön

Expansionen

- Händer mycket i företaget vilket är roligt
- Viktigt att företaget syns utåt
- Ser fram emot att expansionen planar ut
- Kan vara positivt att växa då det blir lättare att hitta sin plats (tappar lite av det familjära?)
- Vad händer med personlig utveckling när expansionen slutar
- Ola nere mer förr bland de anställda
- Tror att det är viktigt med en tydligare organisation
- Gemensamma mål för företaget hjälper att behålla andan–Behöver de vara nya?
- Expansionen både bra och dålig
- Vara med på resan som företaget gör