

Aksel Gundersen

Arbeidsmotivasjon hos innleide håndverkere i byggebransjen

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk

Veileder: Olav Torp

Juni 2019

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for bygg- og miljøteknikk

Aksel Gundersen

Arbeidsmotivasjon hos innleide håndverkere i byggebransjen

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk
Veileder: Olav Torp
Juni 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for bygg- og miljøteknikk

 **NTNU**
Norwegian University of
Science and Technology

Sammendrag

De siste ti årene har bruken av innleid arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen økt drastisk, samtidig som bransjen har hatt et fall i produktiviteten på 10 % siden 2000. Det er flere årsaker til at produktiviteten har falt, og flere ulike tiltak trengs for å øke den igjen. Ett av tiltakene kan være å sørge for at håndverkerne i byggebransjen er motiverte. I tidligere forskning trekkes motiverte håndverkere frem som en nøkkelfaktor for å øke produktiviteten i byggebransjen.

Denne oppgaven har hatt som formål å kartlegge motivasjonsfaktorene og forholdene som påvirker *innleide* håndverkere sin arbeidsmotivasjon, både negativt og positivt. Oppgavens problemstilling har vært «*Hva motiverer innleide håndverkerne i byggebransjen?*». Ved å benytte ulike metoder, både kvalitative og kvantitative, har oppgavens problemstilling blitt belyst fra forskjellige vinkler. Gjennom en kvalitativ litteraturstudie, personlig uformell kommunikasjon og en omfattende spørreundersøkelse besvart av 66 innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim har oppgavens problemstilling blitt besvart.

Basert på litteraturstudiet og personlig uformell kommunikasjon er det funnet at andelen innleide håndverkere hos entreprenører i to av Norges største byer er tilnærmet lik (oppimot 40 %), men at innleiemønsteret og typen arbeidskraft som leies inn, er relativt ulik. I Oslo-området leies det omtrent bare inn utenlandske håndverkere fra bemanningsbyråer, mens hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim leies det i all hovedsak inn norske håndverkere fra andre produksjonsbedrifter.

Gjennom litteraturstudiet ble det også funnet 11 motivasjonsfaktorer som kan ha innvirkning på arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen, samt 11 faktorer som kan virke demotiverende. Disse faktorene bidro alle sammen, i tillegg til teorien funnet gjennom litteraturstudiet, til utarbeidelsen av spørreskjemaet som legger grunnlaget for oppgavens empiri.

Fra den omfattende spørreundersøkelsen besvart av 66 innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim ble oppgavens empiri skaffet, og basert på denne undersøkelsen er dette funnet å være de viktigste faktorene for arbeidsmotivasjonen til innleide håndverkere; (1) *Godt arbeidsmiljø*, (2) *Trygghet i jobben (fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)*, (3) *Gjensidig respekt mellom anleggsledelsen og håndverkerne*, (4) *God lønn*, og (5) *Følelse av tilhørighet i arbeidslaget*. Tre av disse fem faktorene, inkludert den høyest rangerte, forankres i selvbestemmelsesteoriens basale psykologiske behov for tilhørighet. Noe som tyder på at innleide håndverkere motiveres av faktorer som tilfredsstiller deres behov for å føle tilhørighet hos entreprenøren de er innleid hos.

De fem faktorene som ble funnet å være mest demotiverende på arbeidsmotivasjonen til innleide håndverkere er som følger; (1) *Dårlig planlegging*, (2) *Manglende tilgang på verktøy og utstyr*, (3) *Dårlig kommunikasjon*, (4) *Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt*, og (5) *Kaos og rot på byggeplassen*.

På bakgrunn av oppgavens omfang og innenfor gitte avgrensninger; blant annet at Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim har svært få innleide håndverkere fra bemanningsbyråer, ble det ikke funnet noen signifikante forskjeller i hva som påvirker motivasjonen til innleide håndverkere basert på deres ansettelsesforhold.

Abstract

Over the last ten years the use of hired labour among contractors in Norway has increased dramatically, at the same time as the industry has seen a 10% decrease in productivity since 2000. The decrease in productivity has several causes, and several measures must be implemented to make productivity increase again. One measure may be to make sure workers in the construction industry are motivated. Previous research suggests that motivated workers are a key factor for achieving productivity growth in the construction industry.

The aim of this thesis has been to investigate the motivational factors and the conditions which influence the work motivation of *hired* workers, both negatively and positively. The research question has been «*What motivates hired workers in construction?*». Through different methods, both qualitative and quantitative, light has been shed on the research question. Through a qualitative literature study, personal informal communication and an extensive survey answered by 66 hired contractors at Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, the research question has been answered.

Through the literature study and personal informal communication, it was established that the proportion of hired workers among contractors in Oslo and Trondheim, two of Norway's biggest cities, was nearly the same (about 40%), but that the hiring pattern and categories of hired workers were quite different. In the Oslo-area the contractors almost only hire foreign labour from employment agencies, while Veidekke Bygg in Trondheim mostly hire Norwegian workers from other contractors.

The literature study also revealed that there are eleven factors that may motivate the work motivation of workers in the construction industry as well as eleven factors that may demotivate. All of these factors, together with the theory consulted in the literature study, contributed to the designing of the survey which laid the foundation for the empirical data of the investigation.

The empirical data were retrieved from the extensive study answered by 66 hired workers at Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, and based on this survey, the following factors are found to be the most important for the work motivation of hired workers: (1) *Good social environment at the workplace / among workers*, (2) *Job security (permanent position with good working conditions and predictability)*, (3) *Mutual respect between site management and workers*, (4) *Good pay*, and (5) *Sense of belonging within the work team*. Three of these five factors, included the highest rated, are grounded in what is known in self-determination theory as fundamental psychological needs for belongingness. This suggests that hired workers are motivated by factors which satisfy their need for a sense of belonging when they are hired by a contractor.

The five factors which were found to be most demotivating are as follow: (1) *Poor planning*, (2) *Lack of access to tools and equipment*, (3) *Poor communication*, (4) *Having to do the same work over again*, and (5) *Chaos and mess at the work site*.

Given the scope and limitations of the investigation – among other things the fact that Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim has very few hired workers from employment agencies – no significant differences were found when it comes to what influences the motivation of hired workers according to their conditions of employment.

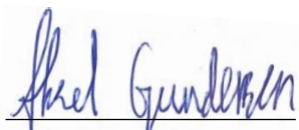
Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven er utført som avsluttende arbeid av en 2-årig mastergrad i bygg- og miljøteknikk, med prosjektledelse som hovedprofil, ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Oppgavearbeidet har foregått våren 2019, og vektlegges 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet i samarbeid med Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim.

Oppgavens tema har vært *Arbeidsmotivasjon hos innleide håndverkere i byggebransjen*, og dens formål har vært å kartlegge motivasjonsfaktorene og forholdene som påvirker arbeidsmotivasjonen til innleide håndverkere i byggebransjen. Temaet er blant annet valgt på bakgrunn av min interesse for den mellommenneskelige faktoren i byggeprosjekter og et ønske om å bidra til å skape gode relasjoner mellom funksjonærer og håndverkere. Min interesse for dette har oppstått og utviklet seg gjennom flere sommerjobber hos ulike entreprenører i byggebransjen med ulik praksis for tilknytning av arbeidskraft, hvor jeg selv har opplevd at ulik grad av trivsel og motivasjon hos håndverkere har påvirket både prosess og resultat.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder fra NTNU, Olav Torp, som har bidratt med nyttige innspill og konstruktive tilbakemeldinger under arbeidet med oppgaven. I tillegg rettes en stor takk til HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim; Hallgeir Berg, som har gitt meg tilgang til Veidekkes prosjekter og de innleide håndverkere. Avslutningsvis vil jeg takke alle de 66 innleide håndverkerne som tok seg tid til å svare på oppgavens spørreskjema. Uten disse besvarelsene hadde aldri oppgaven latt seg gjennomføre.

Trondheim, 10. juni 2019



Aksel Gundersen

Innhold

Figurer	xi
Tabeller	xii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling, formål og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Oppgavens avgrensninger.....	3
1.4 Oppgavens disposisjon	3
2 Metode.....	5
2.1 Generelt	5
2.2 Valg av metode.....	6
2.3 Litteraturstudie	7
2.3.1 Søkestrategi og søkefunksjoner	8
2.3.2 Praktisk gjennomføring av litteratursøk	8
2.3.3 Dokumentanalyse av interne dokumenter	10
2.3.4 Validitet og relabilitet i litteraturstudiet	10
2.4 Uformelle samtaler - personlig kommunikasjon.....	10
2.5 Spørreundersøkelse	11
2.5.1 Operasjonalisering av begrepet motivasjon	11
2.5.2 Utforming av spørsmål og svaralternativer.....	11
2.5.3 Praktisk gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	13
2.5.4 Analyse av spørreundersøkelsen	13
2.5.5 Validitet og relabilitet i spørreundersøkelsen	14
2.6 Forfatters bias i oppgaven.....	15
3 Teori.....	17
3.1 Entreprenører i byggebransjen.....	17
3.1.1 Byggebransjen generelt.....	17
3.1.2 Entreprenørorganisasjon.....	17
3.1.3 «Den fleksible bedrift»	18
3.1.4 «Den fleksible bedrift i byggebransjen».....	19
3.1.5 Innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen.....	21
3.1.6 Triangulært ansettelsesforhold.....	22
3.2 Motivasjon og arbeidsmotivasjon.....	24
3.2.1 Skillet mellom indre og ytre motivasjon.....	24
3.2.2 Motivasjonsteori - generelt.....	26
3.2.3 Motivasjonsteori – Behovsteori	26

3.2.4	Motivasjonsteori – Forventningsteori.....	27
3.2.5	Motivasjonsteori – Selvbestemmelsesteori	28
3.2.6	Motivasjon i byggebransjen.....	30
3.2.7	Akkordlønn	33
4	Resultat	35
4.1	Innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen	35
4.2	Innleiepraksis hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim	36
4.3	Motivasjonsfaktorer funnet i litteraturen	37
4.4	Resultater fra spørreundersøkelsen.....	38
4.4.1	Kartlegging og kategorisering av innleide håndverkere.....	38
4.4.2	Trivsel og ansvar.....	42
4.4.3	Individuell motivasjon	45
4.4.4	Ledelsens tilrettelegging for motivasjon på dette byggeprosjektet.....	49
4.4.5	Motivasjonsfaktorer	50
4.4.6	Demotivasjon	52
5	Diskusjon	55
5.1	Innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen	55
5.2	Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sin innleiepraksis.....	56
5.3	Motivasjonsfaktorer fra litteraturen.....	57
5.4	Motivasjon hos innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim.....	60
5.4.1	Trivsel og ansvar.....	61
5.4.2	Individuell motivasjon	62
5.4.3	Ledelsens tilrettelegging for motivasjon.....	65
5.4.4	Motivasjonsfaktorer	65
5.4.5	Demotivasjon	67
5.4.6	Generaliserbarheten til de empiriske funnene	68
6	Konklusjon.....	69
6.1	Konklusjon	69
6.2	Videre arbeid	69
	Referanser	71
	Vedlegg	77
	Vedlegg 1 – Spørreskjema til innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim.....	A
	Vedlegg 2 – Resultater fra spørreskjema.....	F

Figurer

Figur 1.1: Oppgavens disposisjon.....	3
Figur 3.1: Den fleksible bedrift fra (Atkinson, 1985)	19
Figur 3.2: "Den fleksible byggebedrift" fra (Mjønes, 2015).....	20
Figur 3.3: Triangulært ansettelsesforhold ved innleie av arbeidskraft. Basert på (Alsos & Jensen, 2013; Arbeidstilsynet, u.å.a).....	23
Figur 3.4: Maslows Behovspyramide, og organisasjonsmessige faktorer som motiverer ansatte. Basert på Jacobsen & Thorsvik (2013).....	26
Figur 3.5: Grunnleggende elementer i forventningsteori, fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013)	27
Figur 3.6: Motivasjonskontinuumet, utviklet av (Gagné & Deci, 2005), oversatt av (Olafsen, 2018)	29
Figur 3.7: Prosessen fra kartlegging av arbeidsmiljøfaktorer til arbeidskonsekvenser, hentet fra (Olafsen, 2018)	30
Figur 3.8: De 10 mest kritiske faktorene med påvirkning på motivasjon og ytelse hos et arbeidslag i byggebransjen. Figur hentet fra Raoufi & Fayek (2018)	32
Figur 4.1: Innleide håndverkere hos Veidekke, fordelt på åtte prosjekter	38
Figur 4.2: Innleide håndverkere hos Veidekke, fordelt på aldersgrupper.....	39
Figur 4.3: Innleide håndverkere hos Veidekke, kategorisert etter ansettelsesforhold	39
Figur 4.4: Innleide håndverkere hos Veidekke, fordelt på fag	40
Figur 4.5: Innleide håndverkere hos Veidekke, kategorisert etter lønssystem	40
Figur 4.6: Innleide håndverkere hos Veidekke, kategorisert etter erfaring	41
Figur 4.7: Innleide håndverkere hos Veidekke, kategorisert innleietid	41
Figur 4.8: Håndverkerne sin trivsel og viten om Veidekkes ansvar ovenfor dem selv, basert på deres ansettelsesforhold	44
Figur 4.9: Svar på spørsmål om type bygg motiverer (n=60)	46
Figur 4.10: Svar på spørsmål om selve arbeidet motiverer (n=65).....	46
Figur 4.11: Svar på spørsmål om å føle seg som en del av arbeidslaget motiverer (n=65)	46
Figur 4.12: Svar på spørsmål om bruken av ny teknologi påvirker motivasjon (n=65) ..	47
Figur 4.13: Svar på spørsmål om arrangementer med håndverkere fra Veidekke kan motivere (n=65)	47
Figur 4.14: Individuell motivasjon hos håndverkere, basert på deres ansettelsesforhold	48
Figur 4.15: Håndverkerne sin vurdering av motivasjonsfaktorer, basert på deres ansettelsesforhold	51
Figur 4.16: Håndverkerne sitt syn på demotiverende faktorer, basert på deres ansettelsesforhold	53

Tabeller

Tabell 2.1: Forskningsspørsmålene og metodene som er benyttet til å besvare de	6
Tabell 2.2: Søkefunksjoner benyttet i litteratursøket, hentet fra (Innsida NTNU, u.å.)	8
Tabell 2.3: Søkekombinasjoner og antall treff.....	9
Tabell 2.4: Innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim (04.04.2019).....	13
Tabell 4.1: Motivasjonsfaktorer funnet i litteratur og teori; generelle og direkte knyttet til håndverkere i byggebransjen	37
Tabell 4.2: Faktorer funnet i litteraturen, som kan virke demotiverende på håndverkere i byggebransjen.....	37
Tabell 4.3: Gjennomsnittshåndverkerens svar på spørsmålene knyttet til trivsel og ansvar	42
Tabell 4.4: Gjennomsnittshåndverkerens svar på spørsmålene knyttet til individuell motivasjon.....	45
Tabell 4.5: Gjennomsnittshåndverkerens svar på spørsmålene knyttet til ledelsens tilrettelegging for motivasjon.....	49
Tabell 4.6: Rangering av faktorer som kan virke motiverende på innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim.....	50
Tabell 4.7: Rangering av faktorer som kan virke demotiverende på innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim.....	52

1 Innledning

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for oppgaven og det valgte temaet, samt oppgavens problemstilling, formål og forskningsspørsmål. I tillegg gjøres det rede for oppgavens disposisjon og de avgrensningene som er gjort. Etter å ha lest dette kapitlet skal leser ha fått et innblikk i hvorfor forfatter ønsker å forske på det presenterte temaet, forstå nødvendigheten av det, og samtidig være klar over oppgavens omfang.

1.1 Bakgrunn

De siste ti årene har praksisen for hvordan entreprenører i byggebransjen tilknytter seg arbeidskraft, vært gjennom en relativt stor endring. På den ene enden av skalaen finner man entreprenører som hovedsakelig baserer produksjonen sin på egne faste ansatte håndverkere, mens på den andre enden av skalaen finner man entreprenører som utelukkende baserer produksjonen sin på underentrepriser og innleid arbeidskraft (Friberg & Haakestad, 2015). I 2017 gjennomførte en rekke fagforeninger en kartlegging av bruken av innleid arbeidskraft på 59 store byggeplasser i Oslo-området, og fant at nærmere 40 % alle håndverkerne var innleide (Elstad, 2017). Økt bruk av underentreprenør og ekstern arbeidskraft lar hovedentreprenører senke egen risiko og øke fleksibiliteten, men fører samtidig til at det å lede byggeprosjekter blir mer komplekst og komplisert (Loosemore, Dainty & Lingard, 2003; Tabassi, Ramli & Bakar, 2012). Kilskar *et al.* (2017) fant i en studie knyttet til flerkulturelle arbeidsplasser i byggebransjen at flere av utfordringene man opplever i dagens byggeprosjekter, blant annet kan skyldes den korte varigheten på relasjonene som oppstår ved innleie av arbeidskraft; utfordringer knyttet til sikkerhet, arbeidsmiljø, ledelse og utførelse av arbeid (Kilskar *et al.*, 2017).

Samtidig som byggebransjen i Norge har hatt en økning i bruken av innleid arbeidskraft og opplevd utfordringer knyttet til dette, har bransjen også hatt et fall i produktiviteten på 10 % siden 2000 (SSB, 2018). I følge tidligere forskning er én av nøkkelfaktorene for å øke produktivitet i byggebransjen å forstå hva som motiverer håndverkerne i byggebransjen, og hvordan deres arbeidsmotivasjon kan økes (Rojas & Aramvareekul, 2003; Cox, Issa & Frey, 2006; Tabassi, Ramli & Bakar, 2012; Barg *et al.*, 2014). I tillegg trekker Jacobsen & Thorsvik (2013) frem en rekke fordeler en organisasjon kan oppleve om medarbeiderne er motiverte, og som alle sammen munner ut i operative og økonomiske fordeler, samt at de kan gi et langsiktig konkurransefortrinn for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Disse fordelene er blant annet bedre kvalitet, høyere produktivitet, og høyere innovasjon, noe som igjen kan føre til færre feil og klager, mer fornøyde kunder, og lavere produksjonskostnader (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Likevel påpeker Barg *et al.* (2014) at det er gjennomført lite forskning på motivasjonen til fagarbeidere på byggeplass (Barg *et al.*, 2014).

Sett i lys av den økte bruken av innleid arbeidskraft, produktivitetsfallet i byggebransjen, og at håndverkere med høy arbeidsmotivasjon både kan øke produktiviteten i byggebransjen, samt føre til en rekke fordeler for en organisasjon, er det et ønske å se på hva som motiverer de *innleide* håndverkerne hos entreprenører i byggebransjen.

1.2 Problemstilling, formål og forskningsspørsmål

Som tidligere nevnt kan bedrifter oppleve flere operative og økonomiske fordeler, samt skaffe seg et langsiktig konkurransefortrinn om de ansatte i bedriften er motiverte, og Latham (2012) påpeker at en essensiell del av arbeidet til ledere nettopp er å motivere de ansatte (Latham, 2012). For at ledere hos entreprenører i byggebransjen som i stor grad benytter seg av innleid arbeidskraft skal få til dette, må de forstå hva som motiverer de innleide håndverkerne. Oppgavens problemstilling er derfor «*Hva motiverer innleide håndverkere i byggebransjen?*». Formålet med oppgaven er å kartlegge motivasjonsfaktorene og forholdene som påvirker innleide håndverkere sin arbeidsmotivasjon, både positivt og negativt. I tillegg skal forfatter se etter likheter og ulikheter mellom innleide håndverkere basert på deres ansettelsesforhold. Altså om det er noen forskjeller i hva som påvirker arbeidsmotivasjonen til innleide håndverkere som er ansatt i andre produksjonsbedrifter, i bemanningsbyråer, eller som er midlertidig ansatt.

For å besvare oppgavens problemstilling og bidra til at oppgavens formål oppnås, er det utarbeidet følgende fem forskningsspørsmål (FS):

- FS1: *Hvordan foregår innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen i dag?*
- FS2: *Hva er praksis for innleie av arbeidskraft hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim?*
- FS3: *Hvilke motivasjonsfaktorer trekkes frem i litteraturen; både generelt og for håndverkere i byggebransjen?*
- FS4: *Hva motiverer innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim?*
- FS5: *Er det noen signifikante forskjeller på hva som motiverer de innleide håndverkerne basert på deres ansettelsesforhold?*

FS1 besvares for at man skal forstå omfanget av innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen, hvordan innleie foregår og hva slags type arbeidskraft som leies inn.

FS2 skal gi lesere av oppgaven en forståelse av hva slags arbeidskraft Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim leier inn, og derav også hvilken kontekst den empiriske dataen i denne oppgaven er hentet inn i.

FS3 besvares for å finne «ferdigvaliderte» generelle motivasjonsfaktorer og motivasjonsfaktorer direkte knyttet til arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen i teorien. Slik at disse kan benyttes til å utarbeide spørreskjemaet til de innleide håndverkerne hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim.

FS4 besvares ved at blant annet motivasjonsfaktorene funnet ved å besvare FS3 rangeres basert på de innleide håndverkerne hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sine meninger. Dette skal gjøre at man forstår hva som motiverer den typen innleid arbeidskraft Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim benytter seg av.

FS5 besvares for å se om det finnes signifikante forskjeller på hva som motiverer de innleide håndverkerne basert på deres ansettelsesforhold.

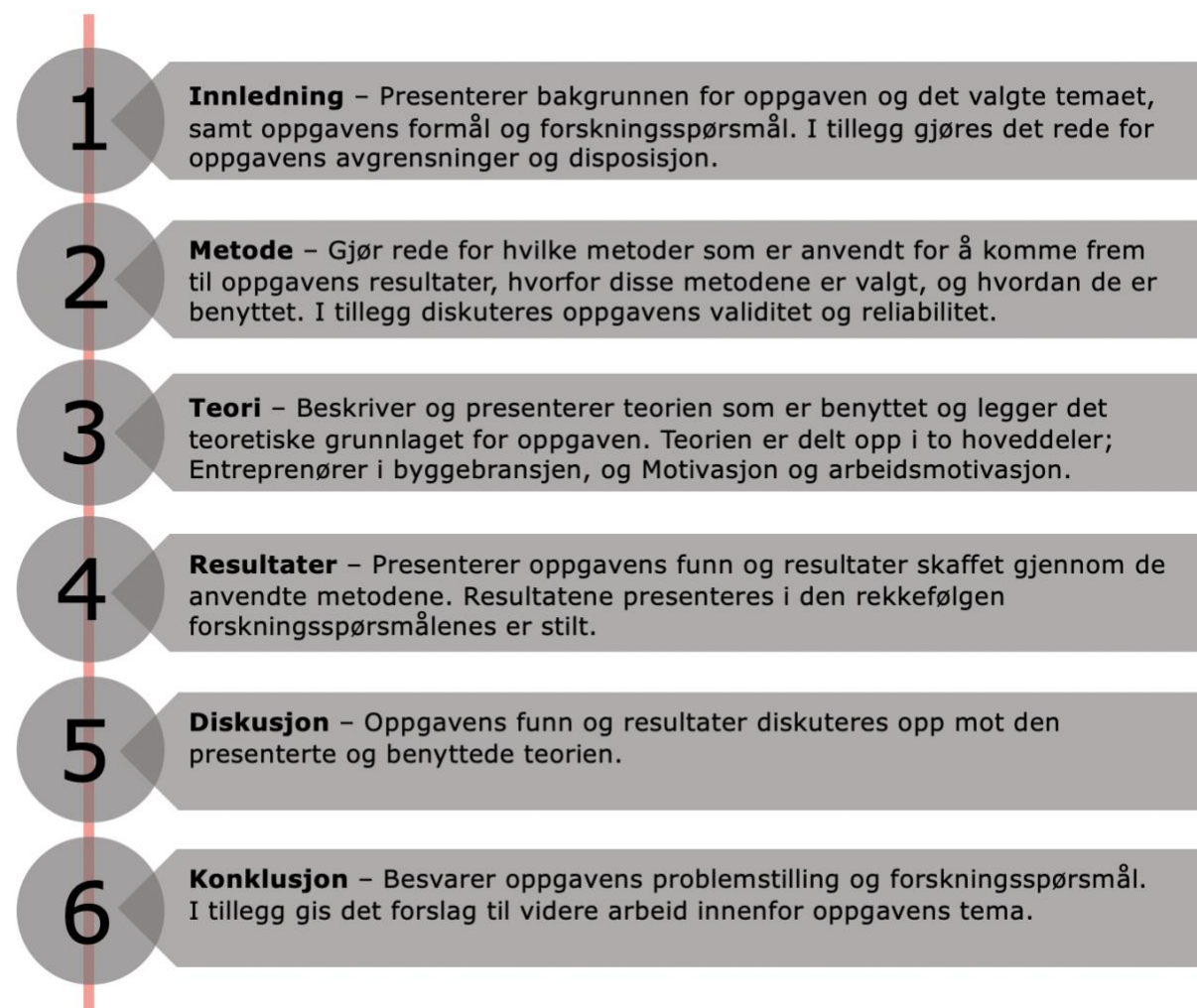
1.3 Oppgavens avgrensninger

På grunn av oppgavens omfang har det ikke vært mulig å ta stilling til alle forhold som kunne ha hatt en innvirkning på oppgavens utforming og resultat. Dette er forbeholdene eller avgrensningene som er gjort i forbindelsene med oppgaven:

- Det er kun benyttet norsk- og engelskspråklig litteratur
- Det finnes mye ulik teori knyttet til motivasjon, men i denne oppgaven er det kun lagt tre motivasjonsteorier til grunn; behovsteori, forventningsteori og selvbestemmelsesteori
- Arbeidsmiljø er både knyttet til det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet. I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i det psykiske arbeidsmiljøet (psykososialt arbeidsmiljø)
- Det er kun sett på innleide håndverkere hos én entreprenør i ett område av landet
- Det er ikke sett på problematikk rundt ulovlig innleie av arbeidskraft i byggebransjen

1.4 Oppgavens disposisjon

Denne oppgaven er delt inn seks kapitler, og dens disposisjon kan ses i Figur 1.1.



Figur 1.1: Oppgavens disposisjon

2 Metode

I dette kapitlet vil det bli gitt en kort presentasjon av generell metodeteori, deretter presenteres metodene som er benyttet for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne oppgaven; litteraturstudium, dokumentanalyse, personlig kommunikasjon og spørreundersøkelse. Valget av metoder begrunnes, og forfatters bruk av de valgte metodene gjennomgås og forklares grundig. Leser av oppgaven skal etter å ha lest dette metodekapitlet forstå hvorfor de ulike metodene er benyttet og hvordan forfatter har kommet frem til resultatene som presenteres i resultatkapitlet.

2.1 Generelt

For å samle inn data og empiri til forskning benyttes ulike tilnærminger og metoder, blant annet avhengig av hva slags data man ønsker å samle inn. Dalland (2012) påpeker at alle midler som bidrar til å nå et mål eller tilegne seg ny kunnskap, er en del av «metodearsenalet» (Dalland, 2012). Ofte skilles det mellom to grunnleggende tilnærminger til forskningen; *induktiv* eller *deduktiv* tilnærming. Ved en induktiv tilnærming går man fra empiri (virkelighet) til teori, mens ved en deduktiv tilnærming går man fra teori til empiri (Jacobsen, 2015). Ved en deduktiv tilnærming er søken etter empiri styrt av teoretiske antakelser, noe som krever at forskeren har en klar teori før han eller hun starter datainnsamlingen (Jacobsen, 2015). Dette skjer ved at forskeren skaper seg forventninger om hvordan virkeligheten er, basert på tidligere forskning og teori, og deretter samler inn empiri og ser om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Metodene som benyttes for å samle inn data og empiri, kategoriseres vanligvis som enten *kvantitative* eller *kvalitative* metoder, og igjen finnes det flere ulike metoder for å samle inn data innenfor de to hovedkategoriene. Kvantitative metoder samler inn kvantitativ data, og tar utgangspunkt i at virkeligheten kan måles med metoder som gir deg informasjonen i form av tall, som igjen kan behandles ved å bruke statistikk (Jacobsen, 2015). Kvalitative metoder samler inn kvalitativ data, og tar utgangspunkt i at virkeligheten er så kompleks at man må samle inn informasjon i form av ord, og ikke tall (Jacobsen, 2015).

Flyvbjerg (2006) påpeker at det å ha et klart skille mellom kvalitative og kvantitative metoder i forskningen heller vil virke begrensende enn å gange den noe (Flyvbjerg, 2006). Kombinerer man både kvalitative og kvantitative metoder vil det ofte kunne bidra til at man kan trekke gode slutninger (Flyvbjerg, 2006). I følge Jacobsen (2015) er det klassiske skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder i ferd med å bli visket ut, og han legger vekt på at man skal velge den eller de metoden(e) som egner seg best, og som er mest hensiktsmessig å benytte for å besvare gitt problemstilling eller forskningsspørsmål (Jacobsen, 2015).

Validitet (gyldighet) og *relabilitet* (pålitelighet) er viktig både ved kvalitativ og kvantitativ forskning. Å vurdere og å være kritisk til forskningens validitet og relabilitet er viktig for å kunne slå fast at konklusjonen man kommer frem til både er gyldig og til å stole på (Jacobsen, 2015). Validitet handler om forskningens gyldighet, og er et uttrykk for om man måler de rette tingene (Olsson, 2011). Forskningens validitet forteller rett og slett om dataen man samler inn representerer det man ønsker å måle. Reliabilitet handler om den

innsamlede dataens konsistens og stabilitet (Svartdal, 2016). Skal forskningen ha god reliabilitet, må kvaliteten av resultatene være slik at hvis de samme undersøkelsene gjentas, vil man komme frem til de samme resultatene.

2.2 Valg av metode

I denne oppgaven er det valgt å ha en deduktiv tilnærming til forskningen. Først har forfatter innhentet tidligere utarbeidet litteratur og teori. Deretter har denne teorien lagt grunnlaget for, og blitt benyttet til, innhenting av oppgavens empiri. All den innhentede empirien er forankret i den benyttede teorien som presenteres i teorikapittelet, og er av den grunn også mulig å sammenligne med teorien.

For utarbeidelse av oppgaven har det blitt benyttet flere ulike metoder, både kvalitative og kvantitative, blant annet avhengig av forskningsspørsmålet som har blitt besvart. Enkelte av forskningsspørsmålene er besvart ved å benytte én metode, mens andre er besvart ved å kombinere flere ulike metoder. Yin (2009) forklarer at det er *tre* viktige forhold som skiller bruken av ulike metoder; (1) type forskningsspørsmål, (2) kontrollen forskeren har på atferden eller oppførselen til det som skal forskes på, og (3) om forskningen skal ta for seg noe som foregår *nå* (samtidig), eller noe som *har* foregått (historisk) (Yin, 2009). Dette støttes oppunder av Jacobsen (2015), som tidligere nevnt påpeker han at man skal velge den eller de metode(n)e som er mest hensiktsmessige å benytte for å besvare gitt forskningsspørsmål (Jacobsen, 2015).

Metodene anvendt i denne oppgaven er *litteraturstudie*, *dokumentanalyse av interne dokumenter (en del av litteraturstudiet)*, *personlig uformell kommunikasjon* og *spørreundersøkelse*. Forfatter mener metodene bidrar til at oppgavens tema blir belyst fra flere viktige synsvinkler, og dermed er godt egnet for besvarelse av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

I Tabell 2.1 ser man hvilke metoder som er benyttet for å besvare de ulike forskningsspørsmålene i oppgaven. På neste side begrunnes valget av metodene.

Tabell 2.1: Forskningsspørsmålene og metodene som er benyttet til å besvare de

Forskningsspørsmål	Metode
FS1: <i>Hvordan foregår innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen?</i>	- Litteraturstudie - Personlig uformell kommunikasjon
FS2: <i>Hva er praksis for innleie av arbeidskraft hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim?</i>	- Dokumentanalyse av interne dokumenter - Personlig uformell kommunikasjon
FS3: <i>Hvilke motivasjonsfaktorer trekkes frem i litteraturen; både generelt og for håndverkere i byggebransjen?</i>	- Litteraturstudie
FS4: <i>Hva motiverer innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim?</i>	- Spørreundersøkelse
FS5: <i>Er det noen signifikante forskjeller på hva som motiverer de innleide håndverkerne basert på deres ansettelsesforhold?</i>	- Spørreundersøkelse

I denne oppgaven er litteraturstudie av kvalitativ litteratur benyttet for å besvare *FS1* og *FS3*. I tillegg har litteraturstudiet lagt grunnlaget for resten av oppgaven, også innhenting av empirien. I følge Yin (2009) er litteraturstudie godt egnet når man skal undersøke hvordan noe har foregått tidligere eller foregår i dag, uten at man har kontroll på atferden til det man forsker på (Yin, 2009). I tillegg har hverken *FS1* eller *FS3* påstander som skal bevises eller motbevises, og av den grunn har det vært ønskelig å ha en åpen innfallsvinkel, som har åpnet for forfatters individuelle vurdering og tolkning av den innhentede informasjonen. Creswell (2014) trekker også frem flere grunner til at gjennomgang av litteratur som omhandler temaet det forskes på er lurt; man lærer å kjenne temaet bedre, og klarer å begrense omfanget av studien, samtidig som man faktisk finner ut om det er verdt å forske på temaet (Creswell, 2014). *FS1* er også besvart gjennom personlig uformell kommunikasjon med HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, som har kunnet vise direkte til hvordan innleie foregår hos deres bedrift.

FS2 er hovedsakelig besvart gjennom en dokumentanalyse av Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sine interne dokumenter knyttet til innleie av arbeidskraft, samt personlig uformell kommunikasjon med HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim. Dokumentanalyse av interne dokumenter er en form for litteraturstudie, og om man baserer seg på Yin (2009), er dokumentanalysen av de interne dokumentene like godt egnet til å besvare *FS2*, som litteraturstudie er til å besvare *FS1* og *FS3*. For å supplere de interne dokumentene, har personlig uformell kommunikasjon i form av samtaler og mailkorrespondanse med HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim blitt benyttet.

For å besvare *FS4* og *FS5* ble det utarbeidet en spørreundersøkelse til alle innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, og besvarelsen av *FS4* og *FS5* baserer seg utelukkende på resultatene fra denne. Yin (2009) påpeker at spørreundersøkelser egner seg godt når man ønsker å undersøke noe som foregår i nåtid, uten at man har kontroll på atferden til det man forsker på (Yin, 2009). I tillegg har forfatter ønsket å kunne generalisere funnene i denne oppgaven, noe man i følge Yilmaz (2013) kan om man benytter kvantitative metoder. Yilmaz (2013) påpeker at kvantitative metoder lar forskeren oppnå et bredt og generaliserbart funn (Yilmaz, 2013).

2.3 Litteraturstudie

Det gjennomførte litteraturstudiet er ment å danne det teoretiske grunnlaget for resten av oppgaven, samt å besvare enkelte av forskningsspørsmålene. Som tidligere nevnt har teorien funnet gjennom litteraturstudiet lagt grunnlaget for innhenting av oppgavens empiri, og all empiri er av den grunn forankret i teorien. Hoveddelen av litteraturen benyttet i denne oppgaven er funnet gjennom litteratursøk direkte knyttet til masteroppgaven og dens tema, men deler av litteraturen er også funnet gjennom litteratursøk i forbindelse med en oppgave knyttet til litteratursøk i de to emnene *TBA4129 Prosjektledelse, videregående kurs* og *TBA4151 Anleggsteknikk, videregående kurs* gjennomført høsten 2018. Litteraturen benyttet i masteroppgaven består i all hovedsak av forskningsartikler, rapporter og bøker, og er gjennomført i følgende databaser; *Oria*, *Scopus*, *ScienceDirect* og *Google Scholar*. Forfatter har benyttet databasene etter beste evne, og mener de har gitt tilgang til en stor mengde relevant og kvalitetssikret litteratur. Beskrivelse av hvordan databasene er benyttet kommer frem i de neste delkapitlene.

Utenom å søke i databaser, er det gjennomført siteringssøk, både bakover og fremover, for å finne ytterligere relevant litteratur. Dette går ut på å se på siteringene i aktuell litteratur, og altså gå bakover i tid, samt å se på hvilken litteratur som har sitert den aktuelle litteraturen, og gå fremover i tid (Søk og skriv, 2018).

2.3.1 Søkestrategi og søkefunksjoner

Søkene er som nevnt blitt gjennomført i ulike databaser, og ved hjelp av ulike søkekombinasjoner har forfatter funnet frem til relevant litteratur, som anses å være av høy kvalitet. For å skaffe en helhetlig oversikt over fagfeltet, har de innledende søkene vært fokusert på overordnede og generelle temaer. I begynnelsen av oppgaven ble det for eksempel fokusert på å finne ulike motivasjonsteori, som ikke nødvendigvis var direkte tilknyttet byggebransjen. Deretter har søkene blitt spisset ved bruk av ulike søkefunksjoner (som forøvrig kan ses i Tabell 2.2), slik at irrelevant litteratur har blitt skrellet bort, og forfatter har fått hentet inn relevant litteratur med høy kvalitet, på en mest mulig effektiv måte. At deler av søkene har vært spesifikke og smale, øker faren for at forfatter kan ha misst relevant litteratur, som kunne ha dukket opp om søkene hadde blitt holdt generelle gjennom en lengre del av søkeprosessen. Søkestrategien er illustrert i Tabell 2.3 på neste side.

For at litteratursøk skal være mest mulig effektive og for at de ulike databasene skal brukes så hensiktsmessig som mulig, benyttes metoder som utnytter alle funksjonene i de ulike databasene (Innsida NTNU, u.å.). I Tabell 2.2 kan man se alle søkefunksjonene som er benyttet i løpet av litteratursøket i denne oppgaven.

Tabell 2.2: Søkefunksjoner benyttet i litteratursøket, hentet fra (Innsida NTNU, u.å.)

Funksjon	Symbol/tegn	Benyttes til å
Frasesøk	«.....»	Kombinere ord i en bestemt rekkefølge ved å sette de i «hermetegn»
Feltkodesøk		Søke i bestemte felt; f.eks. forfatter, tittel, nøkkelord, sammendrag, full tekst
Trunkering	?, *, !, \$	Søke på ord med ulike endelser
Kombinasjonssøking	AND, OR, NOT	Begrense eller utvide søkene

De samme søkekombinasjonene er benyttet i de ulike databasene, men alle databasene støtter ikke alle funksjonene eller avgrensningene som er presentert i Tabell 2.2. Søkene i *Scopus* er begrenset til feltkodesøk i artikkeltittel, sammendrag og nøkkelord. Søkene i *Oria* er ikke begrenset til feltkodesøk, ettersom man ikke kan kombinere avgrensningene samtidig, og derfor måtte ha gjennomført tre ganger så mange søk om man først skulle søkt i artikkeltittel, deretter sammendrag og til slutt i nøkkelord. Søkene i *Google Scholar* og *ScienceDirect* er ikke begrenset til feltkodesøking (her er det søkt i full tekst). *ScienceDirect* støtter heller ikke trunkeringer, så disse er fjernet ved søk i denne databasen.

2.3.2 Praktisk gjennomføring av litteratursøk

Det har kun blitt søkt etter litteratur på norsk og engelsk, og de to språkene er skilt fra hverandre i søkene. Den praktiske gjennomføringen av litteratursøket er utført ved at det først er søkt på ulike overordnede søk/ «hovedsøk». Deretter er disse søkene blitt spisset mer og mer inn mot det aktuelle temaet. Dette er gjort for å finne den mest relevante litteraturen, men også for at antall treff skal være overkommelig å gå gjennom. I Tabell 2.3 er den praktiske gjennomføringen illustrert ved at to overordnede søk (både på norsk og engelsk) er spisset mer og mer inn, helt til relevant litteratur er oppdrevet. Dette er kun to eksempler på søkene som er gjennomført, ment for å illustrere fremgangsmåten og

antall treff, og gjenspeiler ikke hvor omfattende litteratursøket har vært med alle de ulike søkene.

Tabell 2.3: Søkekombinasjoner og antall treff

Søkekombinasjon	Antall treff			
	Oria	Scopus	ScienceDirect	Google Scholar
Motivasjon OR arbeidsmotivasjon	4 390	11	2	32 900
(Motivasjon OR arbeidsmotivasjon) AND bygg*	1 340	0	1	17 000
(Motivasjon OR arbeidsmotivasjon) AND bygg* AND (arbeider* OR håndverker*)	646	0	0	1 060
Motivation OR "work motivation"	2 240 409	301 683	587 194	3 890 000
(Motivation OR "work motivation") AND "construction industry"	11 768	576	3 056	57 500
(Motivation OR "work motivation") AND "construction industry" AND (workers OR craftsmen)	5 887	118	1 415	35 200
("Innleid arbeidskraft" OR "innleie av arbeidskraft") AND bygg*	47	0	0	580
("Innleid arbeidskraft" OR "innleie av arbeidskraft") AND bygg* AND entreprenør	6	0	0	197
("Hired labor" OR "hiring of labor") AND "construction industry"	66	0	75	461
("Hired labor" OR "hiring of labor") AND "construction industry" AND contractor	23	0	32	345

For å finne ut om litteraturen som kom frem ved søk i de ulike databasene var relevant for forfatters tema og problemstilling, ble relevansen vurdert fortløpende ved å gjennomgå ulike deler av litteraturen. Først ble *tittel* og *nøkkelord* gjennomgått, og virket den fortsatt relevant, ble *sammendrag* og *konklusjon* gjennomgått. Deretter ble litteraturen vurdert etter TONE-prinsippet. Var litteraturen relevant etter å ha lest de overnevnte delene, og samtidig bestod TONE-prinsippet, ble den lest i sin helhet. TONE-prinsippet forklares i delkapittelet *Reliabilitet og validitet i litteraturstudiet*. Utvelgelsesmetodikken for å sjekke om litteraturen er relevant, kan på lik linje med smale/spesifikke søk, ha gjort at relevant litteratur kan ha blitt forkastet om forfatter har tatt feil vurderinger.

2.3.3 Dokumentanalyse av interne dokumenter

I tillegg til å benytte og analysere litteratur tilegnet gjennom litteratursøk, er det også gjennomført analyse av Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sine interne dokumenter knyttet til innleie av arbeidskraft. Dette er dokumentene «*Innleie fra bemanningsforetak*» og «*Avtale om arbeidsinnleie mellom produksjonsbedrifter i Midt- og Nord-Norge*». Førstnevnte dokument er gjeldende for hele Veidekke ASA, mens sistnevnte dokument er en unik avtale mellom produksjonsbedrifter i Midt- og Nord-Norge, og er av den grunn kun gjeldende for Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim. Dokumentene er skaffet fra HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, og det er gitt tillatelse til å gjengi fakta og opplysninger fra disse dokumentene i denne oppgaven.

2.3.4 Validitet og reliabilitet i litteraturstudiet

For å sikre god validitet og reliabilitet i en studie som baserer seg på en kvalitativ metode, er vurdering av kvalitet og troverdighet essensielt (Golafshani, 2003). Dalland (2012) påpeker at det er vanskelig å ha både god validitet og reliabilitet, og poengterer at forskningen må utføres korrekt og at man må gjøre rede for eventuelle feilmarginer (Dalland, 2012). For å forsøke å sikre dette i denne oppgaven, er litteraturen vurdert og evaluert etter TONE-prinsippet før den er benyttet. TONE står for *Troverdighet, Objektivitet, Nøyaktighet* og *Egnethet* (NTNU, u.å.). Vurderingen av litteratur etter TONE-prinsippet er basert på informasjon fra NTNU sine nettsider (NTNU, u.å.). For å vurdere litteraturens troverdighet, er det sett på hvor mange siteringer den har, og om den er utgitt av et fagfelleurdert tidsskrift. Deretter er utgiver og journal vurdert ved å kontrollere kvalitetsnivået de er tildelt i Norsk senter for forskningsdata (NSD) sitt register over vitenskapelige publiseringskanaler. Forfatters anerkjennelse, akademiske tilknytning og meritter er også vurdert. Litteraturens objektivitet er blant annet vurdert etter om forfatteren forsøker å informere eller overtale leseren. Nøyaktigheten er vurdert etter hvor godt forskningsmetoden er beskrevet, hvor omfattende referanselisten er, detaljeringsgraden til den presenterte informasjon, og sist men ikke minst utgivelsesåret. Om litteraturen er utgitt for flere år siden, kan teorien og dataen i verste fall være utdatert. Litteraturens egnethet, er vurdert ut ifra dens relevans for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Litteratur som ikke har bestått denne testen, er forkastet og ikke benyttet i oppgaven. Det at det kun er benyttet norsk og engelsk litteratur øker faren for at relevant (og muligens viktig) litteratur ikke har blitt oppdaget i litteratursøket. Litteratur som kunne ført til at både forfatters og oppgavens fokus hadde endret seg, og kanskje resultert i at oppgavens resultater hadde blitt annerledes.

2.4 Uformelle samtaler - personlig kommunikasjon

Under utarbeidelsen av denne oppgaven, har forfatter vært i jevnlig kontakt med HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim; Harald Berg. Både for å avklare Veidekkes ønsker knyttet til oppgaven, samt praktiske og formelle rammer knyttet til gjennomføringen av spørreundersøkelsen. Dette har foregått gjennom samtaler ansikt til ansikt, og mailkorrespondanse, og under disse uformelle samtalene har det også kommet frem en rekke informasjon om Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sin praksis for innleie av arbeidskraft. Informasjonen som har kommet frem har supplert informasjon fra dokumentanalysen av interne dokumenter, og dekket eventuelle «hull» i disse dokumentene. På lik linje med informasjonen fra de interne dokumentene til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim er det gitt tillatelse til å gjengi fakta og opplysninger fra disse samtalene.

2.5 Spørreundersøkelse

Denne oppgaven og forskningsprosjektet er ikke meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) selv om institusjonen forfatter er tilknyttet (NTNU) har avtale med NSD. Dette begrunnes med at forfatter ikke skal behandle noen personopplysninger i prosjektet, kun anonymt datamateriale fra spørreundersøkelsen. Alle retningslinjer NSD (u.å.) presenterer for å opprettholde et anonymt datamateriale har blitt fulgt, og det er ikke mulig å identifisere noen av respondentene på spørreundersøkelsen.

Jacobsen (2015) trekker frem tre sentrale elementer man bør planlegge før man skal gjennomføre en datainnsamling ved bruk av spørreundersøkelse; (1) konkretisere/operasjonalisere det man ønsker å måle, (2) utforme så korrekte spørsmål som mulig, slik at man unngår at selve spørsmålsutformingen forårsaker uønskede resultater, og (3) bestemme hvordan spørreundersøkelsen skal distribueres og gjennomføres (Jacobsen, 2015). Spørreskjemaet som er utarbeidet og distribuert til innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, i forbindelse med denne oppgaven, kan ses i Vedlegg 1. Spørreskjemaet er utarbeidet på bakgrunn av litteraturen og teorien funnet i litteraturstudiet og som presenteres i teorikapitlet.

2.5.1 Operasjonalisering av begrepet motivasjon

Motivasjon trekkes frem av Jacobsen (2015) som et abstrakt, subjektivt og kvalitativt begrep. Noe som fører til at det stilles større krav til operasjonalisering av begrepet (Jacobsen, 2015). Å operasjonalisere et abstrakt begrep går ut på at man gjør begrepet operativt eller målbart, og ettersom motivasjon er et slikt begrep, som ikke kan måles direkte, må man nøye seg med å komme frem til konkrete indikasjoner ved å måle begrepet indirekte (Jacobsen, 2015). For å gå fra abstrakte teoretiske begreper, til målbare, operasjonelle begreper kan man utarbeide spesifikke og konkrete spørsmål med tilhørende svaralternativer (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) påpeker at jo mer komplekst et begrep er, jo flere spørsmål bør benyttes for å måle begrepet.

Operasjonaliseringen av begrepet motivasjon i denne oppgaven er blant annet gjort ved å se på tidligere forskning, og hvordan begrepet motivasjon er konkretisert og hvilke spørsmål som er benyttet for å måle motivasjon og arbeidsmotivasjon. Jacobsen (2015) poengterer at man da kan finne operasjonaliseringer som er «ferdigvaliderte» og som samtidig er godt egnet til å måle det abstrakte fenomenet. Forfatter har også benyttet generell motivasjonsteori og teori direkte knyttet til arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen, til både å finne og utarbeide spørsmål, påstander og faktorer som gjør motivasjonen og demotivasjonen til hver enkelt håndverker målbare. Alle spørsmål i spørreskjemaet er forankret i litteraturen og teorien som presenteres i teorikapitlet. I tillegg har spørsmålene som presenteres i intervjuguidene til to tidligere masteroppgaver knyttet til motivasjonen til arbeidere i byggebransjen vært til stor inspirasjon; masteroppgavene til Amundsen (2007) og Midtdal (2017).

2.5.2 Utforming av spørsmål og svaralternativer

I følge Saris & Gallhofer (2014), referert til i Jacobsen (2015), har utformingen av både spørsmål og svaralternativer, store konsekvenser for resultatet en forsker ender opp med (Jacobsen, 2015). Prinsipielt opererer man med tre ulike former for svaralternativer; *kategorisk* eller *nominal*, *rangordning* eller *ordinal*, *metrisk* eller *forholdstall* (Jacobsen, 2015). I spørreundersøkelsen i denne oppgaven er alle de tre ulike formene benyttet, dog i ulik grad, for å avklare/kartlegge ulike områder. *Kategoriske* svaralternativer er benyttet for å kunne gruppere håndverkerne som besvarer spørreundersøkelsen i ulike kategorier;

f.eks. om de er ansatt i en annen produksjonsbedrift eller i et bemanningsbyrå. På den måten kan man blant annet få indikasjoner på om det er håndverkere fra produksjonsbedrifter eller fra bemanningsbyråer som føler seg mest motiverte til å gjøre en god jobb for Veidekke. *Rangordning* er blant annet benyttet for å kartlegge hvor viktig faktorer som påvirker motivasjonen og demotivasjonen til håndverkerne er, og i hvilken grad de påvirker motivasjonen i det hele tatt. *Metriske* svaralternativer er i spørreskjemaet gjort om til *rangordnede* svaralternativer ved at de metriske variablene (tallene) er gruppert; f.eks. er alderen til håndverkerne gruppert i aldersgrupper. Jacobsen (2015) påpeker at en slik forhåndsdefinering av aldersgrupper *kan* være uheldig, ettersom man reduserer informasjonen man får inn, og samtidig bestemmer hvor skillet mellom aldersgrupper skal gå på forhånd, uten å være sikker på hvor det interessante skillet virkelig går (Jacobsen, 2015). Likevel er dette ansett som mest hensiktsmessig, også for å sikre anonymiteten til håndverkerne.

Spørsmålene i spørreskjemaet, er som tidligere nevnt, utarbeidet på bakgrunn av litteraturen og teorien som presenteres i neste kapittel, samt ønsker fra Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim. Spørsmålene i spørreskjemaet er delt inn i seks kategorier; *Erfaring, Trivsel og ansvar, Individuell motivasjon, Ledelsens tilrettelegging for motivasjon på dette byggeprosjektet, Motivasjonsfaktorer* og *Demotivasjon*. I tillegg innleder spørreskjemaet med å innhente faktaopplysninger om respondenten, slik at man blant annet kan krysstabulere ulike spørsmål, og se om det finnes forskjeller i håndverkernes svar basert på alder, ansettelsesforhold, etc. Foruten den innledende innhenting av respondentens faktaopplysninger, og spørsmålene knyttet til kategorien *Erfaring*, er alle spørsmål eller utsagn i spørreskjemaet gitt fem svaralternativer, med tilhørende tallverdi fra 1 til 5; **1** - *I svært liten grad*, **2** - *I liten grad*, **3** - *Hverken eller*, **4** - *I stor grad*, **5** - *I svært stor grad*. Spørreskjemaet er på totalt fem sider, og alle spørsmål besvares ved avkrysning. Dette sørger for at det går raskere å svare på spørreskjemaet, og ønsket var at det skulle sikre en høy svarprosent. Spørreskjemaet kan som nevnt ses i Vedlegg 1.

Ved utarbeidelse av spørreskjemaet ble det lagt stor vekt på at det skulle være brukervennlig og enkelt å svare på. Alle spørsmål skulle være enkle å forstå, slik at håndverkerne kunne besvare skjemaet uten å lure på hva som var ment med spørsmålene, og uten at forfatter måtte være tilstede ved besvarelse. Forfatter har av den grunn lagt ned mye arbeid i å utarbeide og tilpasse spørreskjemaet håndverkere. Før spørreskjemaet ble distribuert til de innleide håndverkerne hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim ble det også testet på ulike personer for å luke ut feil. Spørreskjemaet er testet av fire medstudenter ved NTNU og forfatters egen fetter, som forøvrig er tømremester med over 20 års erfaring fra byggebransjen.

Før spørreskjemaet ble delt ut til de innleide håndverkerne hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, ble det i tillegg gjennomgått av forfatter, HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, og divisjonstillitsvalgt for hele Veidekke bygg. Spørsmål, språk og formulering ble gjennomgått, kontrollert og tilpasset håndverkerne ytterligere. For å opprettholde anonymitet og å legge til rette for at alle håndverkerne skulle svare ærlig på spørreundersøkelsen, ble det i samråd med HR-leder i Veidekke Bygg og divisjonstillitsvalgt for Veidekke Bygg, valgt å fjerne nasjonalitet fra spørreskjemaet. Dette begrunnes i at Veidekke i Trondheim hadde få innleide håndverkere med utenlandsk opprinnelse ved distribusjonstidspunktet for spørreskjemaet, og at det derfor ville vært enkelt å identifisere de utenlandske håndverkerne.

2.5.3 Praktisk gjennomføring av spørreundersøkelsen

All informasjon (tall og fakta), som presenteres nedenfor og er knyttet til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sin innleie, er innhentet gjennom samtaler og mailkorespondanse med HR-leder hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim; Hallgeir Berg.

Etter ønske, og i samråd med Veidekke ASA ble spørreskjemaet utarbeidet for distribusjon på papir. Dette ble ansett som best egnet for selve den praktiske gjennomføringen av spørreundersøkelsen, og det ble forventet at dette også ville sikre høyest svarprosent. Selve distribusjonen av spørreskjemaet ble gjort av HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim. Spørreskjema ble delt ut av HR-leder under et bemanningsmøte klokken 07:00 den 4. april 2019, hvor anleggsledelse fra alle aktuelle prosjekter i distrikt Trondheim var til stede. Det ble formidlet klart og tydelig at alle innleide håndverkere på prosjektene skulle besvare spørreskjemaet så raskt som mulig, for eksempel ved «ni-kaffen» samme dag. Ved utleveringsdato (4. april 2019) benyttet ni (3/4) av byggeprosjektene til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, innleid arbeidskraft, og totalt var det tilsammen 102 innleide håndverkere på tømmer og betong; henholdsvis 68 på tømmer og 34 på betong (inklusive 3 midlertidig ansatte, som betegnes som innleide i denne oppgaven). I Tabell 2.4 ser man ansettelsesforholdet til disse 102 håndverkerne, og hvordan fordelingen er på produksjonsbedrifter, bemanningsbyråer, og midlertidig ansatte hos Veidekke Bygg.

Tabell 2.4: Innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim (04.04.2019)

Innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim	
Ansettelsesforhold	Antall håndverkere
Andre produksjonsbedrifter	90 stykker
Bemanningsbyråer	9 stykker
Midlertidig ansatte i Veidekke Bygg	3 stykker
Totalt	102 stykker

Anleggsledelsen på de aktuelle prosjektene samlet inn igjen de besvarte spørreskjemaene, og returnerte de fortløpende tilbake til HR-leder. Forfatter fikk de besvarte spørreskjemaene tilbake fra HR-leder seks dager etter at de ble utlevert, og da hadde 66 innleide håndverkere besvart spørreskjemaet. 66 besvarte spørreskjemaer av 102 utdelte, gir en svarprosent på 65 %. Noe som i følge Richardson (2005), henvist til i (Jacobsen, 2015), er en godt besvart spørreundersøkelse. Spørreskjemaet ble besvart av innleide håndverkere på åtte av de ni aktuelle prosjektene. For å sikre anonymitet gjengis ikke de virkelige navnene på prosjektene i oppgaven.

2.5.4 Analyse av spørreundersøkelsen

Etter at spørreskjemaene var returnert til forfatter, begynte analyseprosessen. Den viste seg å både være omfattende og tidkrevende. Jacobsen (2015) beskriver prosessen hvor man omgjør svar på spørsmål til tall som en datamaskin kan forstå, for koding (Jacobsen, 2015). I store deler av spørreskjemaet er svaralternativene som presenteres ved et spørsmål eller utsagn, som nevnt tidligere, gitt en tallverdi fra 1 til 5, der 1 er laveste score og 5 er høyeste score, se Vedlegg 1. På den måten har forfatter blant annet kunne regne ut gjennomsnittssvaret til de innleide håndverkerne som har respondert på spørreskjemaet, og rangert motivasjonsfaktorene etter hvor viktige håndverkerne har ansett de å være. I denne oppgaven er det ikke benyttet et statistikkprogram for analyse av dataen fra spørreskjemaene. Alle svarene fra spørreskjemaet (med tallverdier fra 1 til

5) er plottet manuelt i Excel. Forfatter har også benyttet Excel til å kartlegge og kategorisere de 66 innleide håndverkerne som har respondert på spørreskjemaet, på bakgrunn av faktaopplysningene de har oppgitt.

Det har medgått mye tid til å analysere, plote og krysstabulere svarene fra spørreskjemaene i Excel, slik at dataen kan benyttes til å kategorisere og rangere håndverkerne og deres svar. For å kunne sammenligne og se etter likheter/ulikheter hos håndverkerne basert på deres ansettelsesforhold, erfaring, alder, osv., har alle de 66 besvarte spørreskjemaene blitt plottet inn i Excel opptil syv ganger. Excel-filen med all data fra spørreundersøkelsen er tilgjengelig ved behov eller ønske om ytterligere innsikt i dataen enn hva som kommer frem i resultater og vedlegg i denne oppgaven.

Som nevnt ovenfor ble det regnet ut gjennomsnittsverdier for svarene avgitt i spørreskjemaet, slik at man kunne rangere motivasjonsfaktorer og faktorer som virker demotiverende. Det er også beregnet standardavvik for spørsmålene. Standardavvik er mye benyttet for å måle spredning, og forteller hvor langt enkelte verdier i gjennomsnitt ligger fra gjennomsnittsverdien. Utregningen av standardavviket er ment å gi et bilde av om håndverkerne som har respondert på spørreskjemaet er enige, eller om det er stor uenighet blant dem. Både gjennomsnittsverdier og standardavvik er beregnet i Excel. Formelen som ligger inne i Excel og som er benyttet for utregning av standardavviket, er formelen som beregner *sample standard deviation* (altså standardavviket for en prøve/undersøkelse). I følge Laerd Statistics (u.å.) er det formelen for *sample standard deviation* man må benytte hvis man ønsker å generalisere funnene sine fra en prøve/undersøkelse til å gjelde for en bestemt del av befolkningen (Laerd Statistics, u.å.). I dette tilfellet ønsker forfatter å generalisere funnene til å gjelde for innleide håndverkere i byggebransjen, og derfor er nettopp denne formelen for standardavvik benyttet.

2.5.5 Validitet og reliabilitet i spørreundersøkelsen

For å sikre både god validitet og reliabilitet i spørreundersøkelsen har forfatter brukt mye tid på utformingen av spørreskjemaet. Det skulle være brukervennlig, enkelt å forstå, enkelt å svare på, og spesielt tilpasset håndverkere. Derfor ble det som tidligere nevnt testet av medstudenter og en tømrmester med 20 års erfaring fra byggebransjen. Gjennomgangen av spørreskjemaet med de to representantene fra Veidekke skulle kontrollere og sikre at spørsmål, språk og formuleringer, ble ytterligere tilpasset håndverkere.

Validiteten og reliabiliteten til en spørreundersøkelse kan påvirkes av flere ulike feilkilder, og Jacobsen (2015) deler feilkildene som kan forekomme ved bruk av spørreskjema inn i disse hovedkategoriene; utforming av selve spørreskjemaet, trekk ved respondenten (kunnskap og interesser), trekk ved respondentens kontekst, koding og innlegging av data, og analysen av den registrerte dataen (Jacobsen, 2015).

Under analysen av de besvarte spørreskjemaene, kom det frem at ett av utsagnene knyttet til anleggsledelsen tilrettelegging for motivasjon muligens har vært uklart eller dårlig utformet. Dette baseres blant annet på at et av spørsmålene knyttet til trivsel og ansvar, som er relativt likt, har blitt besvart merkbart annerledes av de samme respondentene. Utsagnet det er snakk om, og som kan ha vært uklart/ dårlig utformet; «*Anleggsledelsen forskjellsbehandler ikke håndverkere*» hadde et gjennomsnittsvar på 1,286 av de syv håndverkerne som kan ha mistolket utsagnet. Det sammenlignbare spørsmålet knyttet til trivsel og ansvar; «*Føler du at anleggsledelsen behandler deg likt som håndverkerne som er fast ansatt i Veidekke ASA?*» har et gjennomsnittssvar på 4,143 av de samme syv håndverkerne. Her kan altså negasjonen i det presenterte utsagnet ha blitt oversett, og

respondentene kan ha misforstått utsagnet. Utsagnet kunne med fordel vært omformulert eller utformet på en av disse måtene «*Anleggsledelsen behandler alle håndverkere likt*» eller «*Anleggsledelsen forskjellsbehandler IKKE håndverkere*».

Basert på analysen av de besvarte spørreskjemaene, kan det også se ut som en del av respondentene har misforstått/mistolket demotivasjon. Enkelte har krysset av for at ingen av faktorene virker demotiverende på deres motivasjon. Dette kan selvsagt også være tilfelle, og at alle presenterte faktorer faktisk ikke virker demotiverende på deres motivasjon.

Faktoren *å føle seg som en del av arbeidslaget* ble presentert to ganger i spørreskjemaet; både under kategorien *Individuell motivasjon* og som én av elleve *Motivasjonsfaktorer*, og fikk et gjennomsnittssvar på henholdsvis 4,446 og 4,538. At gjennomsnittssvaret til 66 håndverkere er så likt begge gangene faktoren presenteres, støtter spørreundersøkelsens reliabilitet, og at håndverkere har svart ærlig.

Jacobsen (2015) påpeker at respondentens kontekst kan ha mye å si på hvordan de besvarer et spørreskjema (Jacobsen, 2015). I dette tilfellet er alle spørreskjemaene besvart av håndverkere mens de har vært på jobb, og det er rimelig å anta at fra prosjektene hvor det er kommet inn flere besvarte spørreskjemaer, har håndverkere sittet sammen og besvart de. Dette kan ha ført til at håndverkere har påvirket hverandre under besvarelsen av spørreskjemaet. I følge Jacobsen (2015) er det ikke uvanlig at respondenter kan lyve for at andre personer som er tilstede under besvarelsen ikke skal vite hva de virkelig mener (Jacobsen, 2015). Det er altså en mulighet at enkelte respondenter har løyet under besvarelsen av spørreskjemaet. Samtidig kan håndverkere ha sittet sammen og diskutert de ulike spørsmålene og svaralternativene, og påvirket hverandre til å svare det samme, og dermed gitt en «kollektiv besvarelse».

En annen utfordring som ble oppdaget under analysen av spørreskjemaene, var at enkelte spørsmål var hoppet over av respondentene. Selv om spørreskjemaet ble besvart av 66 håndverkere, svarte ikke nødvendigvis de 66 håndverkere på *alle* spørsmålene i spørreskjemaet. Dette kan komme av at håndverkere har valgt å la være å svare på spørsmålet, at de har glemt å svare, eller at de ikke har sett spørsmålet. Hadde spørreskjemaet vært distribuert på nett, eller ved bruk av en iPad, kunne spørreskjemaet vært utformet slik at det ikke var mulig å gå videre til neste del av spørreskjemaet før alle spørsmål var besvart.

Som nevnt, trekker Jacobsen (2015) frem selve kodingen og innleggingen av dataen, samt analysen av den som mulige feilkilder (Jacobsen, 2015). For å sørge for at kodingen og innleggingen av dataen fra spørreskjemaet er til å stole på, har dette som nevnt tidligere, blitt gjort syv ganger i Excel, og dataen er av den grunn nøye kontrollert.

2.6 Forfatters bias i oppgaven

Bias er knyttet til reliabiliteten til alle metodene som er anvendt, og hele utarbeidelsen av oppgaven. Når det kommer til analysen og tolkning av innhentet teori og data, og om dette gjøres korrekt, kan det ses i sammenheng med forfatters bias. Bias defineres som en hvilken som helst tendens som hindrer ubegrenset vurdering av et spørsmål (Wilkins & Pannucci, 2010). Wilkins & Pannucci (2010) forklarer at bias blant annet opptrer i forskning når systematiske feil implementeres i måling eller testing, fordi forsker selekterer ut eller ønsker et svar framfor et annet (Wilkins & Pannucci, 2010). Slike feil kan forekomme på bakgrunn av yrkesvalg, interesser og egne behov. I denne oppgaven er all data fra spørreskjemaene nøye kontrollert, og plottet syv ganger i Excel, og av den grunn er

systematiske feil etter beste evne unngått. Denne oppgaven har heller ikke hatt som hensikt å bevise eller motbevise en eller flere påstander, og forfatter har av den grunn ikke ønsket et spesielt utfall av studien. Likevel er forskningen i denne oppgaven gjennomført av en forfatter med utdanning innenfor, og/eller interesse for temaer knyttet til prosjektledelse, ledelse av byggeprosjekter, den mellommenneskelige faktoren i byggeprosjekter, og å skape gode relasjoner mellom anleggsledelse og håndverkere. Av den grunn kan det være mulig at forfatter har blitt påvirket av dette, og har vinklet oppgaven inn i et spor som er sammenfallende med forfatters utdanning og interesser.

3 Teori

Teorien i denne oppgaven deles inn i to hoveddeler, og presenteres dermed i to delkapitler; Entreprenører i byggebransjen, og Motivasjon og arbeidsmotivasjon. Teorien som presenteres i dette kapitlet legger grunnlaget for resten av oppgaven, og lar blant annet forfatter forankre sin innhentede empiri i utarbeidet teori og tidligere forskning. Samtidig vil leseren av oppgaven få en innføring i oppgavens tema, og dermed også ha en dypere forståelse når oppgavens resultater presenteres og drøftes.

3.1 Entreprenører i byggebransjen

3.1.1 Byggebransjen generelt

Byggebransjen er en prosjektbasert bransje, hvor hvert prosjekt vanligvis er unikt og bygges etter kundens spesielle behov og ønsker (Loosemore, Dainty & Lingard, 2003; Tabassi, Ramli & Bakar, 2012). Bransjen er ansett som en av de mest dynamiske og komplekse bransjene (Wild 2002; Loosemore, Dainty & Lingard, 2003; Tabassi, Ramli & Bakar, 2012), og kjennetegnes av korte tidsfrister og stor kostnadsbevissthet (Bråten, Ødegård & Andersen, 2012). I Norge sysselsettes totalt over 246 000 personer i bygge- og anleggsbransjen, og i 2017 omsatte bransjen for mer enn 558 milliarder NOK (SSB, 2019a). Ser man kun på det som på Statistisk sentralbyrå sine nettsider heter «Oppføring av bygninger», sysselsettes mer enn 84 000 personer her, og det omsettes for over 279 milliarder NOK (SSB, 2019b).

Byggebransjen er som nevnt dynamisk og kompleks, og et byggeprosjekt gjennomføres og fullføres som et resultat av mange hendelser og samspill, planlagte eller ikke planlagte, med skiftende prosesser og ulike aktører, i et dynamisk miljø (Sanvido *et al.*, 1992). Eikeland (2001) påpeker også at det er mange ulike aktører og roller involvert gjennom byggeprosessen sine ulike faser (Eikeland, 2001). En enkel inndeling av disse aktørene kan være, som beskrevet av Eikeland (2001); myndigheter, byggherre, brukere, prosjektledelse, prosjekteringsledelse, prosjekterende (arkitekter og ingeniører), utførende entreprenører, og leverandører (Eikeland, 2001). I de neste delkapitlene går det nærmere inn på entreprenørrollen og entreprenørorganisasjonen, samt innleie av arbeidskraft i byggebransjen.

3.1.2 Entreprenørorganisasjon

Entreprenørens rolle i et byggeprosjekt omhandler ikke bare de fysiske byggearbeidene på byggeplassen, men også administrative funksjoner, planlegging, organisering og ledelse, knyttet til utførelsen av de fysiske byggearbeidene (Eikeland, 2001). Hos entreprenøren i et byggeprosjekt finner man mange ulike roller og personer, og blant annet avhengig av prosjektets entreprisform og entreprenørens ansvar og risiko, varierer disse rollene fra prosjekt til prosjekt. Ved en meget grov inndeling, vil man kunne finne disse personene/rollene i entreprenørens organisasjon i et byggeprosjekt; prosjektleder, funksjonærer og arbeidere (håndverkere). Hvordan entreprenørene tilknytter seg arbeiderne og den reelle arbeidskraften er ofte ulikt. Dette varierer fra entreprenører som hovedsakelig baserer produksjonen sin på egne faste ansatte håndverkere, til entreprenører uten egne håndverkere, som utelukkende baserer produksjonen sin på underentrepriser og innleid arbeidskraft (Friberg & Haakestad, 2015). Opprinnelig har entreprenører i byggebransjen betraktet håndverkere som virksomhetens

kjernerarbeidskraft, og dermed benyttet seg av innleid arbeidskraft som en buffer til å ta unna sesongsvingninger og topper i bransjen (Bråten, Ødegård & Andersen, 2012). De siste ti årene har dette delvis endret seg, og Friberg & Haakestad (2015) trekker frem den store arbeidsmigrasjonen, som en årsak til økt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible underentrepriser i byggebransjen (Friberg & Haakestad, 2015). Økt bruk av eksterne arbeidskraft og underentreprenører, lar hovedentreprenører senke egen risiko og øke fleksibiliteten, men fører samtidig til at det å lede byggeprosjekter blir mer komplekst og komplisert (Loosemore, Dainty & Lingard, 2003; Tabassi, Ramli & Bakar, 2012).

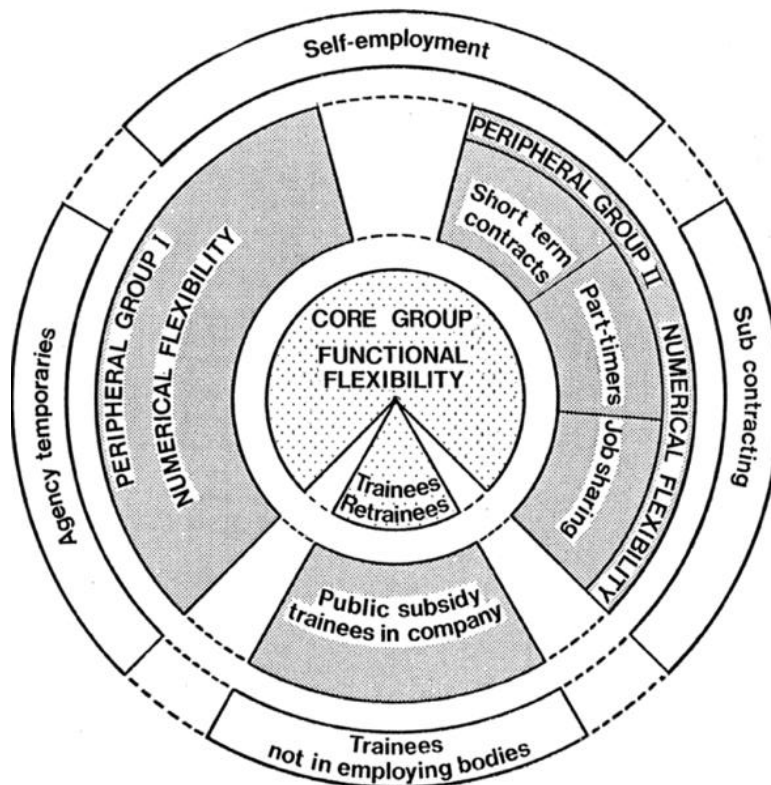
3.1.3 «Den fleksible bedrift»

John Atkinson lanserte på midten av 80-tallet en modell som beskriver *den fleksible bedrift* (Atkinson, 1985). Håkansson & Isidorsson (2014) påpeker at tross i at modellen har fått mye kritikk og modifikasjoner, brukes den ofte til å illustrere hvordan en bedrift kan benytte seg av midlertidig arbeidskraft og ulike strategier for å oppnå fleksibilitet i bemanningen sin (Håkansson & Isidorsson, 2014). I følge Atkinson (1985) er dette *funksjonell fleksibilitet* (de ansattes arbeidsoppgaver varierer og de kan omskoleres til nye stillinger og karrierer), *numerisk fleksibilitet* (variasjon i ansettelsesforhold og arbeidstid) og *finansiell fleksibilitet* (variasjon i belønningssystemer og lønnsformer) (Atkinson, 1985). Videre forklarer Atkinson (1985) at idéen er at fleksible bedrifter velger ulike fleksible strategier for ulike grupper ansatte, basert på hvor viktige de anses å være for bedriften, for på den måten å tilpasse bedriften svingninger i bransjemarkedet (Atkinson, 1985).

Arbeidskraften i Atkinsons modell er delt inn i to hovedgrupper; *kjernerarbeidskraft i bedriftens primærarbeidsmarked*, og *perifere og eksterne grupper med arbeidstakere i bedriftens sekundærarbeidsmarked* (Atkinson, 1985). Modellen «*Den fleksible bedrift*» av Atkinson (1985) kan ses i Figur 3.1 på neste side. Olberg (2003) forklarer at logikken bak modellen er at bedrifter må sikre seg for å beholde kjernerarbeidskraften som sitter med nøkkeluknskap for bedriften, samtidig som bruken av utskiftbar arbeidskraft kan tilpasses (økes og reduseres) konjunktorene i bransjen, og bedriftens svingende behov for arbeidskraft (Olberg, 2003).

Kjernerarbeidskraften består av fast ansatte arbeidstakere med gode arbeids- og lønnsforhold, som utfører arbeidsoppgaver som det er viktig for bedriften å ha kontroll over (Håkansson & Isidorsson, 2014). I følge Heiret (2003), henvist til i Mjønes (2015), er dette arbeidsoppgaver som er uforutsigbare og komplekse, og dermed krever god opplæring og at bedriften ofte må investere mye i å utvikle kompetente og kvalifiserte arbeidstakere. Atkinson (1985) påpeker at arbeidsforholdene til disse arbeidstakerne kjennetegnes av full jobbsikkerhet, langsiktige relasjoner mellom ledelsen i bedriften og arbeidstakerne, muligheter for karriereutvikling, og høy lønn (Atkinson, 1985). Arbeidstakerne i primærarbeidsmarkedet er gjennom den numeriske fleksibiliteten til arbeidstakerne i sekundærarbeidsmarkedet, skjermet mot svingninger i bransjen, og opplever derfor kun endringer i ansvar og arbeidsoppgaver (funksjonell fleksibilitet) (Nesheim, Garnæs & Nesheim, 2003).

Den sekundære arbeidskraften består av arbeidstakere som er utbyttbare og enkle å rekruttere, og arbeidsforholdene kjennetegnes av å være kortvarige og å ha løsere relasjoner mellom bedriften og arbeidstakerne (Atkinson, 1985). Atkinson (1985) påpeker at arbeidsoppgavene til bedriftens sekundærarbeidsmarked hovedsakelig er tydelige definerte oppgaver, som ikke krever at arbeidskraften trenger bedriftsspesifikk kompetanse eller spesielt lang opplæring for å utføre arbeidsoppgavene (Atkinson, 1985).



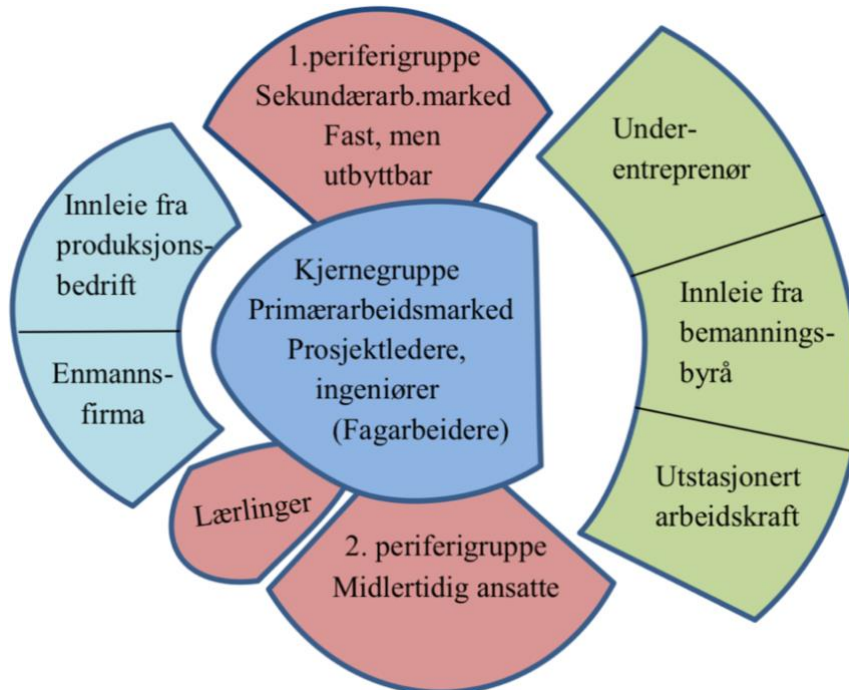
Figur 3.1: Den fleksible bedrift fra (Atkinson, 1985)

Modellen til Atkinson (1985) består av en indre kjerne med kjernearbeidskraften til bedriftens primærarbeidsmarked (som beskrevet på forrige side), omkranset av sekundærarbeidsmarkedet med to grupper perifere arbeidstakere og arbeidstakere på eksterne kontrakter (Atkinson, 1985). *Den første gruppen med perifere arbeidstakere* består av faste fulltidsansatte, med mindre sikkerhet i jobben og svakere karrieremuligheter enn kjernearbeidskraften (Atkinson, 1985). *Den andre gruppen med perifere arbeidstakere* er ikke tilknyttet bedriften med faste ansettelser; derimot kan dette være midlertidig ansatte, deltidsansatte og sesonghjelp (Atkinson, 1985). *Arbeidstakere på eksterne kontrakter* er arbeidstakere som tilknyttes bedriften ved at den setter bort arbeid til underentreprenører, leier inn arbeidskraft fra bemanningsbyråer, selvstendig næringsdrivende og andre tjenestebedrifter (Atkinson, 1985).

3.1.4 «Den fleksible bedrift i byggebransjen»

Det norske regulerte arbeidslivet og «den norske modellen» er unikt, og gjennom partssamarbeid er norske arbeidsgivere pliktige å tilrettelegge for medvirkning, samtidig som arbeidstakere er pliktige å medvirke (NOU 2010: 1). Partssamarbeidet, eller trepartssamarbeidet er betegnelsen på samarbeidet mellom arbeidsgivers- og arbeidstakers representantorganisasjoner (f.eks. fagforeninger), og staten (SNL, 2019). I bygg- og anleggsbransjen har fagforeningene tradisjonelt vært svært sterke (Friberg & Haakestad, 2015). Og ved at bedrifter i Norge har satsset på fast ansatte fagfolk til sentrale og essensielle bedriftsspesifikke arbeidsoppgaver, har de ansatte «på gulvet» i disse bedriftene, gode arbeids- og lønnsforhold, samtidig som bedriften har sikret seg ansvarlige og høyt kompetente arbeidere (NOU 2010: 1). Ser man dette i tråd med Atkinsons modell for fleksible bedrifter, vil norske fagarbeidere i utgangspunktet være en del av kjernearbeidskraften til entreprenører i byggebransjen.

Siv-Lena Mjønes (2015) utarbeidet i sin masteroppgave knyttet til bruken av bemanningsbyråer i byggebransjen, en modell for «Den fleksible byggebedrift» basert på Atkinsons modell. Denne modellen kan ses i Figur 3.2.



Figur 3.2: "Den fleksible byggebedrift" fra (Mjønes, 2015)

Modellen viser ulike fleksible bemanningsstrategier entreprenører kan benytte seg av i dagens byggebransje, og illustrerer hvordan de kan tilknytte seg *numerisk fleksibel arbeidskraft*. Mjønes (2015) beskriver *den første gruppen med periferi arbeidskraft* (1. periferigruppe), som utbyttbare faste ansatte med timelønn (Mjønes, 2015). *Den andre gruppen med periferi arbeidskraft* (2. periferigruppe) består av midlertidig ansatte arbeidere, hovedsakelig innleid fra bemanningsselskaper som f.eks. Adecco og Jobzone, samt lærlinger (Mjønes, 2015). Om entreprenøren har varierende behov for arbeidskraft kan *arbeidstakere på eksterne kontrakter* tilknyttes bedriften på det som anses å være tradisjonelt vis i den norske byggebransjen; innleie av arbeidskraft fra andre produksjonsbedrifter (andre entreprenører) og bruk av arbeidere fra enmannsforetak (Ødegaard, 2014; Mjønes, 2015). Ødegaard (2014) påpeker også at svingende behov for arbeidskraft, tradisjonelt også har blitt løst ved å permittere faste ansatte i rolige perioder, og å benytte sesongansatte og tilkallingsvakter ved økt behov (Ødegaard, 2014).

I følge Mjønes (2015) har flere entreprenører utviklet en ny praksis, der kun ingeniører blir ansatt å være bedriftens kjernearbeidskraft, og hvor håndverkere defineres ut av kjernen (Mjønes, 2015). Dette kan ses i sammenheng med EU-utvidelsen i 2004 (og 2007), hvor 12 nye land ble en del av EU, og arbeidsmigrasjon til Norge skøyt i været (Kilskar *et al.*, 2017). Resultatet har vært økt tilbud av utenlandsk arbeidskraft i byggebransjen, og i dag er omtrent én tredjedel av alle arbeidstakerne i bransjen utenlandske (BNL, 2017). I følge Friberg, Dølvik & Eldring (2013), henvist til i Mjønes (2015), har flere entreprenører begynt med kollektiv innleie av hele arbeidslag med utenlandske arbeidere fra bemanningsbyråer, underentreprenører med utenlandsk arbeidskraft og utstasjonerte arbeidere fra andre EU-land (Mjønes, 2015). Dette støttes oppunder av Friberg & Haakestad (2015), som trekker frem den store arbeidsmigrasjonen de siste ti årene, som en årsak til økt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible underentrepriser i byggebransjen (Friberg & Haakestad, 2015).

Friberg & Haakestad (2015) beskriver den store arbeidsmigrasjonen som et «tilbudssjokk av billig arbeidskraft» (Friberg & Haakestad, 2015). Kilskar *et al.* (2017) gjennomførte i 2017 en stor studie der de så på flerkulturelle arbeidsplasser i byggenæringen, og utfordringene og mulighetene som oppstår. De konkluderte blant annet med at en av hovedutfordringene ved flerkulturelle byggeplasser er at de utenlandske håndverkerne ofte er ansatt i bemanningsbyråer, og kun leies inn for korte perioder av entreprenørene når det er behov for ekstra bemanning (Kilskar *et al.*, 2017). De korte relasjonene som oppstår ved slik innleie av arbeidskraft påvirker sikkerheten og arbeidsmiljøet ved flerkulturelle byggeplasser, blant annet fordi de utenlandske arbeiderne ikke lærer seg språk og rekker å tilpasse seg kulturen (Kilskar *et al.*, 2017).

3.1.5 Innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen

Innleie av arbeidskraft i byggebransjen, er som det kommer frem ovenfor, ikke et nytt fenomen, men praksisen og lovene knyttet til det, har vært, og er stadig under endring. I dag er innleie av arbeidskraft regulert i *arbeidsmiljøloven*; både ved innleie fra bemanningsbyråer og fra andre produksjonsbedrifter, henholdsvis ved § 14-12 *Innleie fra virksomhet som har til formål å drive utleie (bemanningsforetak)* (også § 14-12 a., b. og c.), og § 14-13 *Innleie fra virksomhet som ikke har til formål å drive utleie* (Arbeidstilsynet, u.å.a). 1. januar 2019 trådte nye og strengere regler for innleie av arbeidskraft fra bemanningsforetak til virksomheter som driver i bygge- og anleggsbransjen i kraft, som en følge av at man over lengre tid har ønsket å redusere innleieandelen i bransjen (Prop. 73 L (2017-2018)). I følge (Prop. 73 L (2017-2018)) kan en høy grad av innleie blant annet svekke fagkompetansen og rekruttering av yngre arbeidere, noe som på sikt kan få konsekvenser for produktivitet og kvalitet (Prop. 73 L (2017-2018)). Endringen i arbeidsmiljøloven §14-12 gjelder ikke bare for virksomheter i bygge- og anleggsbransjen, men for alle bransjer. Det er ikke blitt gjort endringer i loven knyttet til innleie av arbeidskraft fra produksjonsbedrifter, jf. arbeidsmiljøloven §14-13.

Skal det leies inn fra bemanningsforetak, som kun har til formål å leie ut arbeidskraft, skal disse være registrert i Arbeidstilsynets register over bemanningsforetak (Arbeidstilsynet, u.å.a). Innleie fra bemanningsforetak er tillat på lik linje som det kan avtales midlertidig ansettelse etter arbeidsmiljøloven § 14-9 (bokstav a. til e.) (Arbeidstilsynet, u.å.a). Arbeidsmiljøloven § 14-9 1. ledd sier at ansatte i bemanningsbyråer skal ha fast ansettelse med garantilønn (lønn mellom oppdragene) (Arbeidsmiljøloven, 2019a). Det er kun bedrifter som er har landsdekkende tariffavtale inngått med fagforening med innstillingsrett, som kan inngå skriftlige avtaler om tidsbegrenset innleie, sammen med de tillitsvalgte i bedriften (Arbeidstilsynet, u.å.a). En fagforening med innstillingsrett er en fagforening med mer enn 10 000 medlemmer (Prop. 73 L (2017-2018)). Arbeidsmiljøloven §14-12 a. *Likebehandling av lønns- og arbeidsvilkår ved utleie fra bemanningsforetak*, handler om at bemanningsbyrået skal sikre at den utleide arbeidstakeren har samme vilkår og lønn som om han eller hun var ansatt i innleiebedriften (Arbeidsmiljøloven, 2019b).

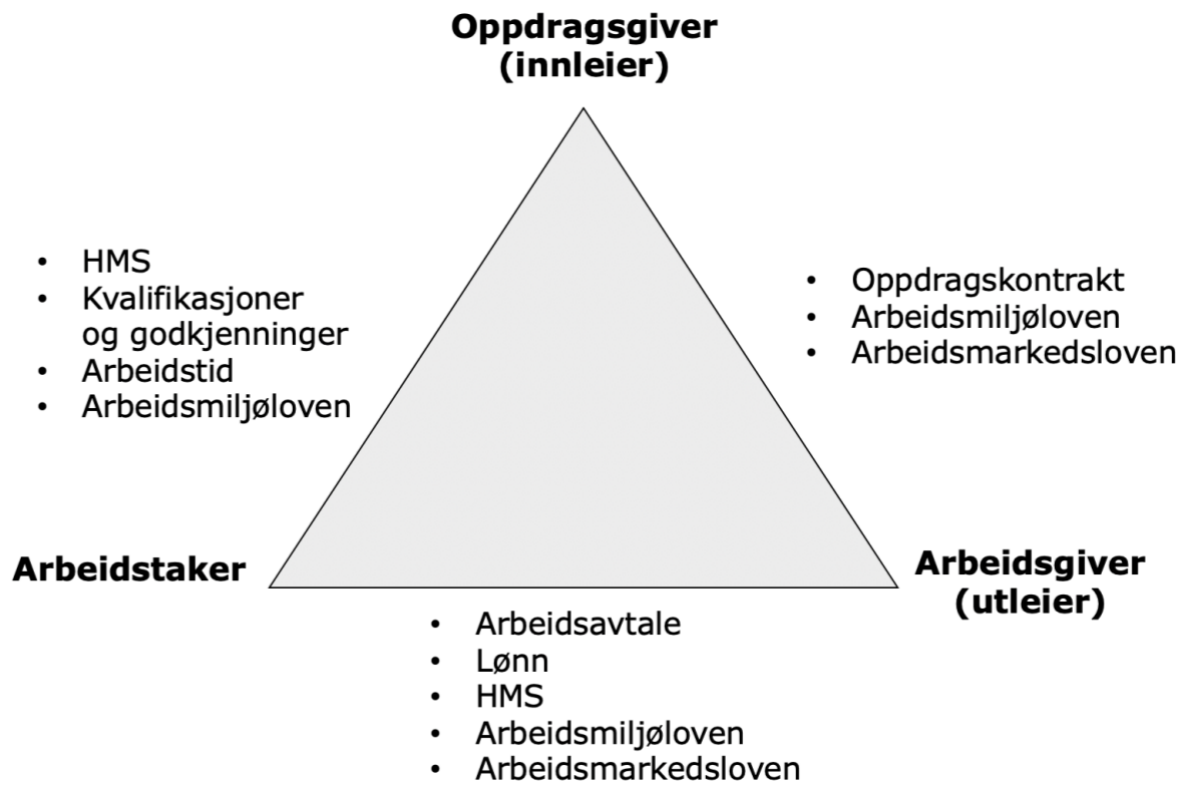
Innleie av arbeidskraft fra produksjonsbedrifter er tillat om følgende vilkår er oppfylt;

- *Den innleide må være fast ansatt i virksomheten det skal leies inn fra*
- *Utleie må skje innenfor de samme fagområdene som utgjør utleierens hovedbeskjeftigelse*
- *Utleieaktiviteten skal ikke omfatte mer enn 50 % av de fast tilsatte hos utleier*
- *Innleie må være drøftet med de tillitsvalgte, og i enkelte tilfeller avtalt med de tillitsvalgte i virksomheten som skal leie inn arbeidskraft* (Arbeidstilsynet, u.å.a)

Bruken av innleid arbeidskraft i byggebransjen er signifikant høyere i Oslo-området enn i resten av landet (Prop. 73 L (2017-2018)). I 2017 gjennomførte en rekke fagforeninger en kartlegging av bruken av innleid arbeidskraft på 59 større byggeplasser i Oslo-området (Elstad, 2017). De fant ut at nesten 40 % av arbeiderne på de 59 byggeplassene var innleide, og at de i all hovedsak var leid inn fra bemanningsbyråer (hele 90%) (Elstad, 2017). 85 % av all innleie som ble registrert var i tillegg ulovlig (Elstad, 2017). I en spørreundersøkelse Kilskar *et al.* (2017) sendte ut til ledere i medlemsbedrifter hos Byggenæringens Landsforening i forbindelse med sin studie av flerkulturelle byggeplasser, besvart av 671 respondenter, kom det frem at svært mange av arbeiderne som ble leid inn fra bemanningsbyråer var utenlandske (Kilskar *et al.*, 2017). 60 % av respondentene på spørreundersøkelsen svarte at over 75 % av de innleide arbeiderne var utenlandske, 30 % svarte at andelen lå mellom 0-25 %, mens henholdsvis 4 % og 6 % svarte at andelen lå mellom 25-50 % og 50-75 % (Kilskar *et al.*, 2017).

3.1.6 Triangulært ansettelsesforhold

Når en bedrift leier inn arbeidskraft fra en annen bedrift, uavhengig om det er fra et bemanningsforetak eller en produksjonsbedrift, oppstår det et *triangulært ansettelsesforhold* mellom innleier, utleier og arbeidstaker (Alsos & Jensen, 2013). Arbeidstakeren er ansatt hos utleieren (bemanningsforetak eller produksjonsbedrift), men arbeider under innleierens ledelse (Håkonsson & Isidorsson, 2014), og må derfor forholde seg til både arbeidsgiver og oppdragsgiver. Innleier (oppdragsgiver) og utleier (arbeidsgiver) får et delt ansvar, med ulike plikter (Arbeidstilsynet, u.å.a). Dette triangulære ansettelsesforholdet, med ansvar og plikter kan ses i Figur 3.3 på neste side. Kontraktene/avtalene som foreligger ved et ansettelsesforhold med tre parter er som følger; arbeidsavtale mellom arbeidstakeren og arbeidsgiveren (utleier), og oppdragskontrakt mellom oppdragsgiver (innleier) og arbeidsgiver (utleier) (Alsos & Jensen, 2013). Nergaard *et al.* (2011) påpeker at det ikke foreligger noen formell kontrakt mellom oppdragsgiver og den innleide arbeidstakeren ved innleie av arbeidskraft (Nergaard *et al.*, 2011). Som tidligere nevnt er *innleie av arbeidskraft* regulert av arbeidsmiljøloven. *Utleie av arbeidskraft* er derimot regulert av arbeidsmarkedsloven (Alsos & Jensen, 2013). Arbeidsgiver (utleier) har HMS-ansvaret for den utleide arbeidstakeren og skal sørge for at personen får den nødvendige informasjonen og opplæringen, men gjennom skriftlig avtale mellom utleier og innleier kan deler av ansvaret føres over på innleier (Arbeidstilsynet, u.å.a). Innleier har uansett ansvar for at den innleide arbeidstakeren får nødvendig opplæring og innføring i interne rutiner som gjelder på det aktuelle byggeprosjektet (Arbeidstilsynet, u.å.a). Det er også innleier sitt ansvar å sikre at den innleide arbeidstakeren har de nødvendige kvalifikasjoner og godkjenninger for å utføre arbeidet (Arbeidstilsynet, u.å.a). Arbeidsgiveren har ansvaret for kontrakt, utbetaling av lønn og andre ytelser, samt at arbeidstidsbestemmelser overholdes, men oppdragsgiveren har ansvar for at arbeidstiden er i tråd med arbeidsmiljøloven når den innleide arbeidstakeren jobber for bedriften (Alsos & Jensen, 2013; Arbeidstilsynet, u.å.a). Alsos & Jensen (2013) påpeker at det ofte blir uklarheter i ansvarsforholdet ved slike triangulære ansettelsesforhold, og at dette kan bidra til å øke risikoen for at det kommer useriøse aktører i bransjen (Alsos & Jensen, 2013).



**Figur 3.3: Triangulært ansettelsesforhold ved innleie av arbeidskraft.
Basert på (Alsos & Jensen, 2013; Arbeidstilsynet, u.å.a)**

3.2 Motivasjon og arbeidsmotivasjon

Motivasjon kan defineres på forskjellige måter, og det finnes flere ulike teorier som prøver å forklare motivasjon og hva som motiverer mennesker. I følge Ryan & Deci (2000) betyr det å være motivert at man har et motiv for å gjøre noe, eller at man blir «dratt» mot en handling, og motivasjon handler derfor om *hva* som driver mennesker til å utføre en handling eller en spesiell atferd (Ryan & Deci, 2000).

En anerkjent og omfattende definisjon av begrepet arbeidsmotivasjon, som også er den definisjonen som legges til grunn i denne oppgaven, utarbeidet av Craig C. Pinder i 1998, referert til av Latham (2012), er følgende (fritt oversatt fra engelsk); «*Arbeidsmotivasjon er et sett av energiske krefter som oppstår både innenfor og utenfor et individ sitt vesen, for å initiere arbeidsrelatert atferd, og for å fastslå dets form, retning, intensitet og varighet*» (Latham, 2012). Denne definisjonen legger vekt på at arbeidsmotivasjonen styres av både indre og ytre krefter, og at den kan opptre ulikt hos ulike individer, noe som igjen fører til ulik grad av intensitet og varighet knyttet til den arbeidsrelaterte atferden.

For å definere hva en motivert arbeider er, benyttes definisjonen til Jacobsen & Thorsvik (2013); «*Motiverte medarbeidere betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen & Thorsvik (2013) trekker frem en rekke fordeler en organisasjon kan oppleve om medarbeiderne er motiverte, og som alle sammen munner ut i operative og økonomiske fordeler, samt at de kan gi et langsiktig konkurransefortrinn for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Disse fordelene er blant annet bedre kvalitet, høyere produktivitet og høyere innovasjon, noe som igjen kan føre til færre feil og klager, mer fornøyde kunder, og lavere produksjonskostnader (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2.1 Skillet mellom indre og ytre motivasjon

Ryan & Deci (2000) definerer indre motivasjon som å gjøre en aktivitet for å tilfredsstillere sine iboende behov, fremfor å gjøre det for en separabel konsekvens (Ryan & Deci, 2000). Dette er en noe krokete definisjon, men når man er indre motivert gjør man noe fordi det for eksempel er morsomt eller utfordrende. Man drives altså av en indre drivkraft, fremfor ønsket om belønning eller frykten for straff. Cerasoli & Ford (2014) påpeker at den indre drivkraften og motivasjonen kommer fra et ønske om å utfordre seg selv, noe som igjen fremmer personlig og faglig utvikling (Cerasoli & Ford, 2014).

Knyttet til jobb og arbeid, handler den indre motivasjonen om at den ansatte arbeider fordi han eller hun liker selve jobben, ikke for å oppnå en belønning eller unngå en straff. I følge Cerasoli & Ford (2014) er ikke den indre drivkraften nok i seg selv for å holde ansatte motivert; organisasjoner må legge til rette for ansattes selvoppdragelse, blant annet ved at de ansatte kan utvikle seg faglig og oppleve mestingsfølelse (Cerasoli & Ford, 2014). Jacobsen & Thorsvik (2013) forklarer at den indre belønningen som fordrer den indre motivasjonen, er knyttet til følelsen av å gjøre noe godt, følelsen av å utvikle seg som menneske, og følelsen av å benytte flere av sine ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ytre motivasjon handler i motsetning til den indre motivasjonen, om ønsket/søken etter belønning. Man arbeider for en fremtidig belønning, og benytter dette som motivasjon for å gjøre et arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved et ønske om fremtidig belønning, kan man se på arbeidet som et nødvendig verktøy for å oppnå den ønskede belønningen, og arbeidet trenger ikke nødvendigvis være motiverende i seg selv. Jacobsen & Thorsvik

(2013) trekker frem lønssystemer og karrieresystemer som de to ytre motivatorene som benyttes mest av organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De påpeker at belønningene man søker ved å utføre et arbeid, både kan være *materielle belønninger* og *symbolske belønninger* (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De materielle belønningene kan på en eller annen måte gis en pengeverdi; bonuser, opprykk, lønnsøkning, mens de symbolske belønningene for eksempel kan være ros, oppmerksomhet eller anerkjennelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hovedforskjellen på indre og ytre motivasjon, handler om hva personer tilfredsstilles av. En ansatt som er indre motivert, tilfredsstilles av arbeidet i seg selv, mens en ansatt som er ytre motivert, tilfredsstilles av den ytre belønningen som oppnås ved å utføre arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For at ansatte skal oppleve indre motivasjon, er det nødvendig at arbeidet som utføres er motiverende i seg selv, og at den ansatte kan oppleve autonomi og økt kompetanse (Olafsen, 2018). I følge Ryan & Deci (2000) er det et skille mellom styrken til motivasjonen og opphavet til motivasjonen, og det legges vekt på at disse er uavhengig av hverandre (Ryan & Deci, 2000). For eksempel kan to personer være like motiverte for en jobb, men mens den ene personen ønsker å utfordre sine evner og dermed er drevet av indre motivasjon, kan den andre personen ha et behov for lønnen som venter ved gjennomført arbeid, og dermed være drevet av ytre motivasjon. Det vil kreve ulike metoder og verktøy for å motivere de to personene. Dette støttes oppunder av Peterson (2007) som påpeker at det er essensielt at prosjektledere forstår viktigheten av individualitet, og at ulike personer motiveres av ulike forhold og faktorer (Peterson, 2007). Om prosjektledere vet hva som motiverer de ulike medlemmene av et team, kan han eller hun utarbeide personlige motivasjonsstrategier i samhandling med hvert enkelt individ sine ønsker, behov og mål, og koble hver enkelt ansatt til oppgaver, ansvar, etc. som fostrer deres personlige motivasjon (Peterson, 2007).

Ytre belønninger kan virke motsatt på den indre motivasjonen til en person. I følge Murayama *et al.* (2010) kan monetære belønninger undergrave den indre motivasjonen hos personer (Murayama *et al.*, 2010). Dette støttes oppunder av Cerasoli & Ford (2014) som fant i en studie av studenter i USA at prestasjonsbaserte belønninger, har negativ virkning på indre motivasjon (Cerasoli & Ford, 2014). Den resultatavhengige belønningen kan oppfattes som en form for kontroll som undergraver behovet for autonomi (Olafsen, 2018). Dette kan for eksempel være akkordlønn, hvor man får betalt basert på det utførte arbeidet. Cerasoli & Ford (2014) hevder at målet med arbeidet skifter fokus til å handle om belønningen etter endt arbeid, noe som fortrenger den indre motivasjonen (Cerasoli & Ford, 2014).

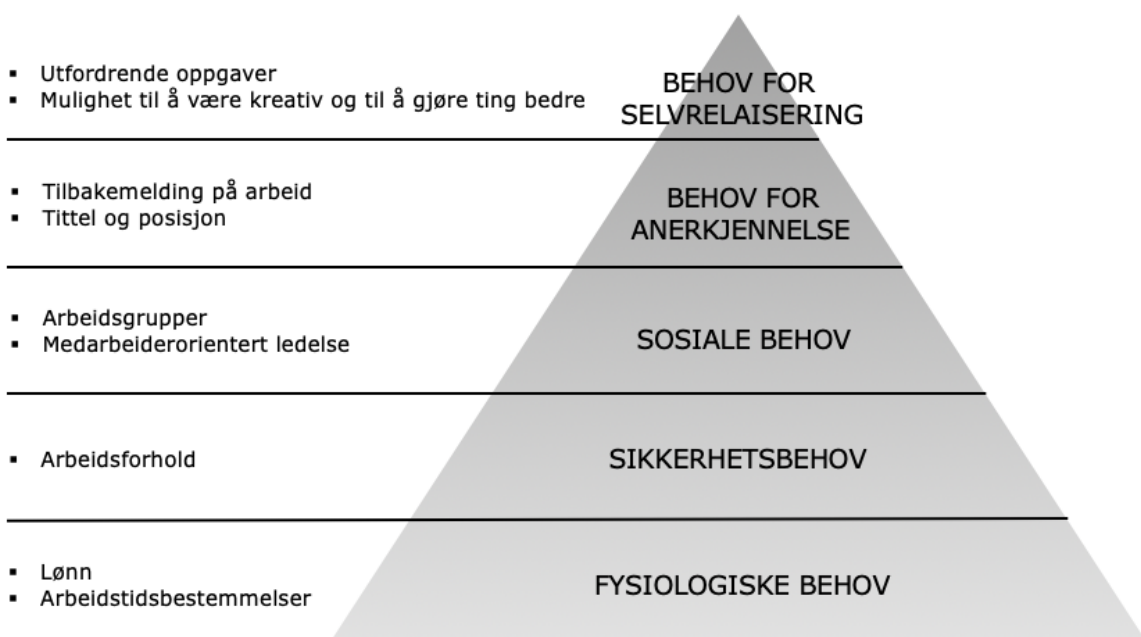
I selvbestemmelsesteorien, som blir gjort rede for i neste delkapittel, beskrives indre motivert atferd, som selvbestemt, mens atferd som er ytre motivert, utløses av ytre faktorer som forventninger, press og kontroll (Ryan & Deci, 2000). Den indre motivasjonen springer ut av egen vilje, og fører til en følelse av autonomi og økt frihetsfølelse, og er av den grunn, i følge Ryan & Deci (2000), den beste motivasjonen. Dette støttes oppunder av Olafsen (2018) som basert på en rekke empiriske funn påpeker at man utelukkende ser positive konsekvenser i form av økt innsats og bedre prestasjon, samt bedre arbeidsrelatert helse, når personer er interessert i arbeidet de utfører, eller jobben har personlig verdi for dem (Olafsen, 2018).

3.2.2 Motivasjonsteori - generelt

Det finnes, som tidligere nevnt, flere teorier om motivasjon og hva som motiverer mennesker. I følge Jacobsen & Thorsvik (2013) er kun noen få av motivasjonsteoriene direkte knyttet til hva organisasjoner kan gjøre for å motivere sine ansatte, og viser til at tidligere forskning om motivasjon i organisasjoner hovedsakelig har handlet om hvordan organisasjoner kan skape motivasjon ved å benytte ulike belønningssystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I denne oppgaven presenteres tre motivasjonsteorier, som er ansett å være relevante for denne oppgaven; *Behovsteori*, *Forventningsteori* og *Selvbestemmelsesteori*. Kaufmann & Kaufmann (2015) påpeker at ulike motivasjonsteorier ikke først og fremst er konkurrerende, men at de utfyller hverandre og bør bli sett på som biter i et stort og komplisert puslespill (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Nettopp derfor, ønsker også forfatter å presentere flere teorier for å kunne dekke flere relevante forhold som kan forklare og begrunne arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen, sett fra ulike perspektiv.

3.2.3 Motivasjonsteori – Behovsteori

Abraham Harold Maslow utarbeidet i 1943 én av de viktigste motivasjonsteoriene gjennom historien; Behovsteorien, også kalt Maslows Behovsteori (Maslow, 1943). Behovsteorien tar utgangspunkt i at man motiveres av det som tilfredsstillende behovene man har i livet, og at man handler for å dekke disse behovene. Maslow mente at disse behovene kunne rangeres hierarkisk i en pyramide; Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2013), se Figur 3.4. Logikken med hierarkiet i pyramiden, er at et høyere rangert behov ikke påvirker atferden før behov på lavere nivå er tilfredsstillende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De fysiologiske behovene som sult, tørst, søvn, etc. er de grunnleggende behovene, og melder seg dermed først (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Deretter følger sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den innbyrdes rekkefølgen på behovene og graden av behovstilfredsstillelse før neste behov i hierarkiet melder seg, kan variere hos forskjellige mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 3.4: Maslows Behovspyramide og organisasjonsmessige faktorer som motiverer ansatte. Basert på Jacobsen & Thorsvik (2013)

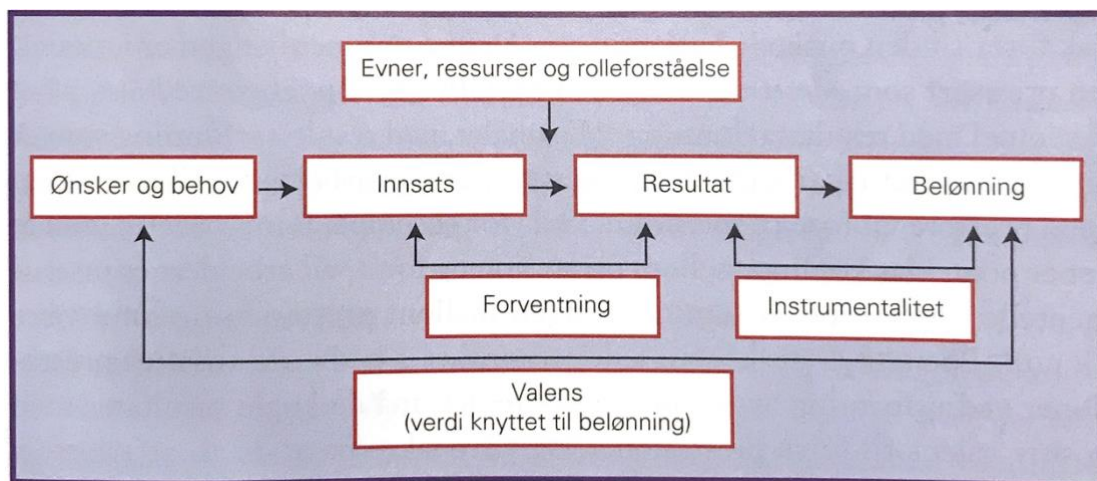
Behovspyramiden i Figur 3.4 er inspirert av Jacobsen & Thorsvik (2013) sin fremstilling av sammenhengen mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer ansatte og kan tilfredsstillende de ulike behovene. Punktene på venstre side av pyramiden illustrerer faktorer som kan tilfredsstillende ansattes behov, og dermed også bidra til økt motivasjon.

I følge Jacobsen & Thorsvik (2013) kan man sammenfatte Maslows behovsteori til to punkter som forklarer og lærer oss om forutsetningene for å øke motivasjonen hos ansatte i en bedrift:

- Mennesker har ulike behov, og motiveres av den grunn av ulike faktorer og forhold. En persons behov kan også endres over tid, gjennom ulike livsfaser. Dette betyr at man ikke kan forvente at alle ansatte i en bedrift motiveres av det samme, eller at én person motiveres av det samme gjennom et helt arbeidsliv.
- På de lavere nivåene i Maslows behovspyramide kan ytre belønning tilfredsstillende behovene og virke motiverende, men på de høyere nivåene er det indre belønning som bidrar til tilfredsstillende av behovene.

3.2.4 Motivasjonsteori – Forventningsteori

Bruken av belønningssystemer for å øke motivasjonen hos ansatte baserer seg i stor grad på forventningsteori, og som Jacobsen & Thorsvik (2013) påpeker, er denne teorien direkte knyttet til hva organisasjoner kan gjøre for å motivere ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Forventningsteori tar utgangspunkt i at motivasjon og vilje til å yte oppstår når man forventer at det er mulig å oppnå noe, altså få en belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Figur 3.5, hentet fra Jacobsen & Thorsvik (2013), viser de sentrale elementene i forventningsteorien.



Figur 3.5: Grunnleggende elementer i forventningsteori, fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

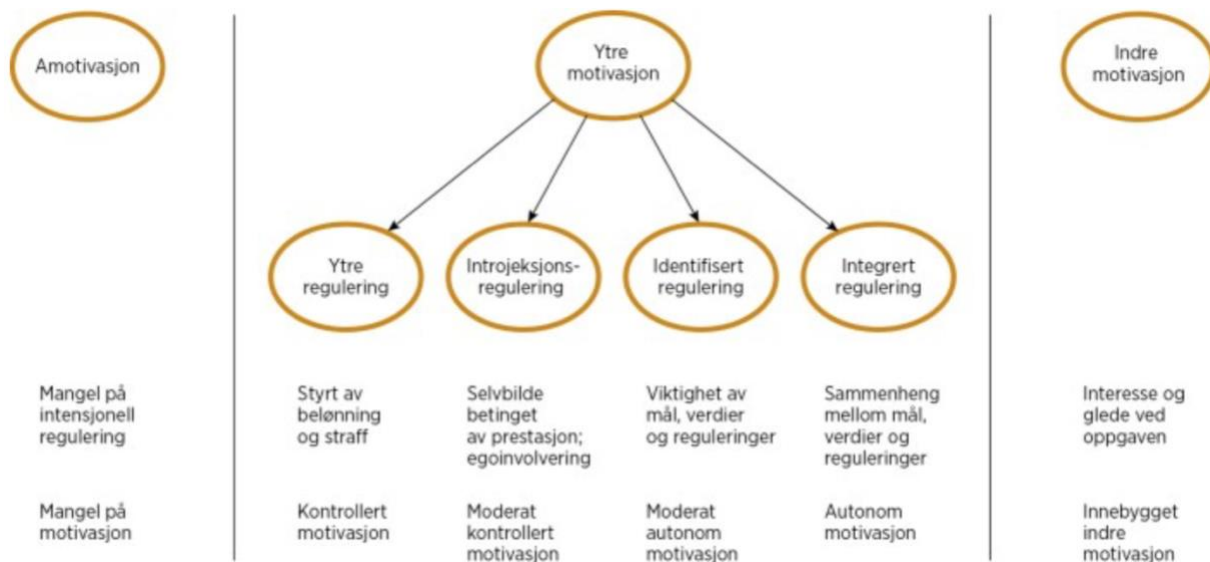
Elementene i Figur 3.5, er som man ser, gjensidig avhengige av hverandre. *Valens* beskriver styrken i en persons ønske om en belønning som følge av et resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Belønningen en person jobber for (legger inn innsats for), må ha verdi for personen, og samtidig være ønsket av han eller hun (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Deretter må også personen ha tro på at økt innsats fører til bedre resultater, og at man faktisk kan oppnå resultatet som gir den ønskede belønningen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I Figur 3.5 er dette kalt for *forventning*. Videre må en person også ha tro på at det å oppnå et bestemt resultat fører til den ønskede belønningen, også kalt for *instrumentalitet* (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Valens er helt sentralt i forventningsteorien, og man kan ikke forvente at mennesker er villige til å yte ekstra for noe de ikke bryr seg om/ ønsker seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen & Thorsvik (2013) påpeker derfor at nøkkelen til effektive belønningssystemer hos en organisasjon er å avdekke hva den enkelte ansatte ønsker seg, og deretter tilby dette som belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I forventningsteorien kan man forklare motivasjon ved hjelp av en motivasjonsformel, hvor *valens* og *instrumentalitet* multipliseres sammen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Selv om en person er sikker på å klare å produsere et bestemt resultat, og *instrumentaliteten* er på plass, vil en *valens* på null, bety at motivasjonen for å yte noe ekstra er lik null, og at personen altså ikke er motivert.

Forventningsteorien belager seg på at man kan være motivert av både ytre og indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013), så lenge den ansatte har en forventning om at innsatsen vil føre til et bestemt resultat, at resultatet vil føre til en belønning, og belønningen har verdi for personen/ er noe personen ønsker seg. Som tidligere nevnt, påpeker Jacobsen & Thorsvik (2013) at nøkkelen til effektive belønningssystemer hos en organisasjon, er å avdekke hva den enkelte ansatte ønsker seg, og deretter tilby dette som belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette har sammenheng med behovsteori, og at mennesker handler for å tilfredsstille/dekke sine behov. Selv om man er ansatt i samme organisasjon, og arbeider med det samme, betyr det ikke at man motiveres av det samme og at belønninger har lik verdi for alle ansatte. Én ansatt kan motiveres av forventningen om belønning i form av pengebonus om et bestemt resultat oppnås, mens en annen ansatt kan motiveres av en forventning om at økt innsats vil gi et bedre resultat, og økt mestringfølelse. Ansatte kan også motiveres av tanken om at arbeidet deres er betydningsfullt og forventningen om at det tjener felleskapet («*The Greater good*») (Steger, Dik & Duffy, 2012).

3.2.5 Motivasjonsteori – Selvbestemmelsesteori

På lik linje med behovsteorien, bygger selvbestemmelsesteorien også på at en persons atferd utløses for å dekke behov. Til forskjell fra behovsteorien, bygger selvbestemmelsesteorien på tre basale psykologiske behov; behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet (Olafsen, 2018). I følge Olafsen (2018) antas det at dette er iboende behov uavhengig av kjønn, alder og kultur (Olafsen, 2018). Behovet for autonomi handler om at man skal ha en følelse av at man handler av egen fri vilje og på bakgrunn av egne valg, noe som kan oppnås gjennom beslutningsmyndighet (Olafsen, 2018). Behovet for kompetanse handler om at man skal føle at man får bruk for kompetansen sin, samtidig som man utvikler den og føler mestring (Olafsen, 2018). Behovet for tilhørighet handler om å føle en tilknytning til andre og at man tilhører en større sammenheng, hvor respekten er gjensidig mellom en selv og andre mennesker (Olafsen, 2018). Gagné & Deci (2005) forklarer at motivasjonen til den ansatte avhenger av i hvilken grad de tre basale psykologiske behovene tilfredstilles ved å gjennomføre et arbeid (Gagné & Deci, 2005). Tilfredsstillelse av de tre behovene bidrar til *internaliseringsprosessen*, vist i Figur 3.6 på neste side (Gagné & Deci, 2005). Internaliseringsprosessen er en psykologisk prosess hvor en person opptar og opplever ytre normer og idéer, samt andre personers innstillinger og egenskaper, som en del av sitt eget selvbilde (SNL, 2018). Ser man dette i sammenheng med Figur 3.6, vil en person i ulik grad oppleve arbeidsoppgaver som selvbestemte, og man ser hvordan personens atferd internaliseres og ulike former for autonom motivasjon oppstår (Olafsen, 2018).



Figur 3.6: Motivasjonskontinuumet, utviklet av (Gagné & Deci, 2005), oversatt av (Olafsen, 2018)

Selvbestemmelsesteorien omtaler indre motivasjon som autonom motivasjon, og ytre motivasjon som kontrollert motivasjon (Olafsen, 2018). I tråd med Selvbestemmelsesteorien deler Gagné & Deci (2005) den ytre motivasjonen inn i fire ulike typer ytre motivasjon, og hevder at to av disse kan være former for autonom motivasjon; *identifisert regulering* og *integrrert regulering* (Gagné & Deci, 2005). Ved identifisert regulering er atferden i tråd med en persons egen identitet og egne mål, og gir derfor en følelse av vilje og frihet, og av den grunn reflekterer en del av personen (Olafsen, 2018). Ved integrrert regulering passer atferden eller handlingen med en persons overordnede mål og verdier i livet, og på den måten identifiserer man seg ikke bare med verdien av en handling/atferd isolert sett, men verdien av handlingen/atferden vil være integrrert med andre aspekter av personer arbeid og liv (Olafsen, 2018). På den måten kan en persons ytre autonome motivasjon tilfredsstille behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og samtidig øke den indre motivasjonen til personen (Gagné & Deci, 2005).

I sin litteraturstudie viser (Olafsen, 2018) til et stort antall andre studier som peker på en sammenheng mellom autonom arbeidsmotivasjon og positiv arbeidsatferd, som for eksempel; økt arbeidsinnsats, bedre jobbprestasjoner, økt forpliktelse til arbeidet, økt tilfredshet på jobben, økt kunnskapsdeling mellom ansatte, økt kreativitet og mindre ønsker om å bytte jobb (Olafsen, 2018). I tillegg forbindes autonom arbeidsmotivasjon med bedre arbeidsrelatert helse og dermed også mindre sykefravær (Olafsen *et al.*, 2017). Videre trekker Olafsen (2018) frem studier som viser til at kontrollert motivasjon knyttes til økt stress på jobben og mer utbrenthet, svakere prestasjoner og økte ønsker om å bytte jobb (Olafsen, 2018).

I følge Olafsen (2018) kan man ved å reflektere over hvordan ulike faktorer på arbeidsplassen støtter eller undergraver de tre basale psykologiske behovene, si noe om kvaliteten på motivasjonen som oppstår, og på den måten også si noe om hvilke konsekvenser disse faktorene kan ha for organisasjonene og hver enkelt ansatt (Olafsen, 2018). Dette er illustrert i Figur 3.7 på neste side.



Figur 3.7: Prosessen fra kartlegging av arbeidsmiljøfaktorer til arbeidskonsekvenser, hentet fra (Olafsen, 2018)

Olafsen (2018) trekker også frem viktigheten av at ledere støtter opp under de tre basale psykologiske behovene hos ansatte, ettersom det fremmer autonom motivasjon, engasjement rundt arbeidsoppgavene og på den måten bidrar til at man får det beste ut av de ansatte (Olafsen, 2018). Olafsen (2018) presenterer seks prinsipper, utarbeidet av Stone, Deci & Ryan (2009), som ledere kan benytte for å tilfredsstille de ansatte sine basale psykologiske behov, og som fremmer varig autonom arbeidsmotivasjon;

- *Stille åpne spørsmål og invitere til deltakelse i problemløsning*
- *Lytte aktivt til og anerkjenne den ansattes perspektiver*
- *Tilby valg innenfor organisasjonsstrukturen og klargjøre ansvarsområder*
- *Gi oppriktig, positiv tilbakemelding som anerkjenner initiativ, og saklig, ikke-dømmende tilbakemelding om problemer*
- *Minimere tvangsmidler og kontroll slik som belønninger og sammenligning med andre*
- *Utvikle talent og dele kunnskap for å fremme kompetanse og autonomi*
(Stone, Deci & Ryan, 2009) oversatt av (Olafsen, 2018)

3.2.6 Motivasjon i byggebransjen

Barg *et al.* (2014) påpekte etter en litteraturstudie knyttet til motivasjonen til fagarbeidere i byggebransjen, at selv om det finnes en betydelig mengde forskning på motivasjon og arbeidsmotivasjon hos ulike arbeidsgrupper i ulike bransjer, er det gjennomført bemerkelsesverdig lite forskning på arbeidsmotivasjonen til fagarbeidere i byggebransjen (Barg *et al.*, 2014). Det finnes likevel forskning knyttet til temaet, datert både før og etter at Barg *et al.* (2014) påpekte dette, og i dette delkapittelet presenteres et utvalg av tidligere forskning, og motivasjonsfaktorer funnet å gjelde for fagarbeidere i byggebransjen. Forskingen i neste delkapittel presenteres kronologisk fra den eldste til den nyeste forskningen.

Basert på spørreundersøkelser besvart av industriarbeidere og deres ledere over en periode på 40 år, fant forskere ut at faktorene som økte arbeidernes arbeidsmotivasjon endret seg med tiden (Kovach, 1987). De omfattende spørreundersøkelsene avdekte også at ledernes oppfatning av hva som motiverte arbeiderne ikke nødvendigvis stemte med det arbeiderne selv mente var motiverende (Kovach, 1987). Kovach (1987) påpeker at ledere ignorerer ulike motivasjonsteorier, og forventer at arbeidere blir motivert av det samme som motiverer dem selv (Kovach, 1987). Dette støttes oppunder av Peterson (2007) som trekker frem at det er en vanlig misforståelse hos prosjektledere å forvente at andre ansatte motiveres av det samme som dem selv (Peterson, 2007).

Olomolaiye & Ogunlana (1988) gjennomførte i 1988 en spørreundersøkelse i Nigeria hvor de avdekket at frynsegoder, utfordrende arbeidsoppgaver og et godt arbeidsmiljø var viktige motivasjonsfaktorer for fagarbeidere i byggebransjen (Olomolaiye & Ogunlana, 1988). Samtidig kom det frem av undersøkelsene deres hva som virket demotiverende på fagarbeiderne; manglende ros og anerkjennelse, inkonsekvent ledelse, og manglende respekt fra ledelsen i byggeprosjektene (Olomolaiye & Ogunlana, 1988).

I 2004 gjennomførte Ng *et al.* (2004) en undersøkelse i Kina, hvor de kartla hvilke faktorer som virket demotiverende på håndverkere i byggebransjen, og hvordan disse faktorene

påvirket produktivitet (Ng *et al.*, 2004). De fem faktorene som virket mest demotiverende på håndverkerne var; (1) å måtte gjøre arbeidet på nytt, (2) overfylte arbeidsområder (for mange arbeidere på et sted), (3) dårlig informasjon/kommunikasjon mellom arbeidslaget og andre arbeidslag eller ledelsen, (4) manglende tilgang på verktøy og utstyr, og (5) forsinkede kontroller fra ledelsen og inspeksjonspersonell (Ng *et al.*, 2004).

Hewage & Ruwanpura (2006) undersøkte arbeidsmotivasjonen hos 101 fagarbeidere i byggebransjen i Canada (Hewage & Ruwanpura, 2006). Ved å basere seg på forventningsteori og å benytte observasjon, intervjuer og spørreundersøkelser fant Hewage & Ruwanpura (2006) faktorer som både hadde høy valens og motivasjonsgrad hos arbeiderne; et godt arbeidsmiljø, gjensidig respekt mellom fagarbeiderne og ledelsen, mulighet for faglig utvikling, og positive insentiver (Hewage & Ruwanpura, 2006).

I 2006 utarbeidet Cox, Issa & Frey (2006) en foreslått motivasjonsmodell ment for arbeidere hos underentreprenører. Modellen ble utarbeidet basert på spørreundersøkelser besvart av arbeidere, formenn og ledere hos underentreprenører. Ved å undersøke faktorer som påvirker motivasjon, målsetting, arbeidernes behov, og insentiver, fastslo Cox, Issa & Frey (2006) egenskapene for motivasjonsmodellen for arbeiderne hos underentreprenører. Bruk av insentiver, og at arbeiderne har selvtillit/tro på sin egen kompetanse ble funnet å være de mest motiverende faktorene (Cox, Issa & Frey, 2006). Det høyest verdsatte insentivet var penger, deretter fulgte betalt avspasering og forsikring (Cox, Issa & Frey, 2006). Det Cox, Issa & Frey (2006) likevel trekker frem som det mest interessante funnet, er relatert til arbeidernes behov, og var at «følelse av å være medlem av teamet/mannskapet» ble funnet til å være en felles link mellom «ros» og «jobbsikkerhet» (Cox, Issa & Frey, 2006). Ut fra spørreundersøkelsen og det sistnevnte funnet, antar Cox, Issa & Frey (2006) at en arbeider først må få ros for å føle seg som en del av teamet/mannskapet, og når de føler seg som en del av teamet/mannskapet, begynner de å utvikle følelse av jobbsikkerhet (Cox, Issa & Frey, 2006).

Som tidligere nevnt, gjennomgikk Barg *et al.* (2014) tidligere forskning knyttet til motivasjonen til fagarbeidere i byggebransjen, og basert på denne litteraturstudien, konkluderte de med to metoder for å øke fagarbeidernes motivasjon på byggeplass; benytte relevante insentiver (både indre og ytre), og å forbedre ledelsen, spesielt knyttet til kommunikasjonen med fagarbeiderne (Barg *et al.*, 2014).

Cardoso, Dominguez & Paiva (2015) presenterer tips for å forbedre motivasjonen i selskaper i byggebransjen. Tipsene er utarbeidet basert på svar fra to spørreundersøkelser; én til ledere i byggebransjen og én til fagarbeidere. Besvart av henholdsvis 32 ledere og 112 fagarbeidere. Cardoso, Dominguez & Paiva (2015) påpeker at spørreundersøkelsene er ulike, men sammenlignbare, og at meningen er at man skal få belyst begge sider av saken (Cardoso, Dominguez & Paiva, 2015). Resultatene fra spørreundersøkelsene viser at visse spesifikke egenskaper yrket som fagarbeider tilbyr, selv utgjør motiverende faktorer; varierende og krevende arbeidsoppgaver, samt lite rutinemessig arbeid (Cardoso, Dominguez & Paiva, 2015). Det kommer også frem at fagarbeiderne synes motivasjonsarbeidet som foregår gjennom kontinuerlig tilbakemelding fra ledelsen og følelsen av likeverd og rettferdighet mellom alle ansatte, er positiv (Cardoso, Dominguez & Paiva, 2015). Resultatene viser også behov for forbedring, spesielt ved bruk av motivasjonsfaktorer knyttet til å gi fagarbeiderne større autonomi og deltagelse i målsetting, samt å utarbeide og formidle klare regler som forbinder ytelse og belønning (Cardoso, Dominguez & Paiva, 2015).

I 2017 gjennomførte Raoufi & Fayek (2018) en studie hvor formålet var å bidra til økt kunnskap om motivasjon i byggebransjen. Studiens tre bidrag var (1) å presentere et omfattende sett av faktorer som påvirker mannskapets motivasjon og ytelse, (2) presentere en ny metode for å identifisere og måle motivasjonsfaktorer (gjeldende for både hver enkelt arbeider og hos hele mannskapet/temaet), og (3) å definere en metode for å evaluere og rangere kritiske faktorer for forbedring av motivasjon og ytelse i mannskapet/teamet, samt å vurdere ledelsen og arbeiderenes forskjellige oppfattelse av faktorene (Raoufi & Fayek, 2018). Raoufi & Fayek (2018) fant ut at motivasjonsfaktorene som både gjelder for hver enkelt arbeider og mannskapet som en helhet, kunne deles inn i fire kategorier; effekt, forpliktelse og engasjement, identifisering, og samhold/tilhørighet (Raoufi & Fayek, 2018). Basert på spørreundersøkelser, besvart av både ledere og håndverkere, fant Raoufi & Fayek (2018) de 10 faktorene som hadde størst betydning for teamets/mannskapets motivasjon og ytelse. Det kom også frem at ledelsen og håndverkerne hadde ulik oppfatning av hva som motiverer håndverkerne, og i hvilken grad de ulike faktorene er motiverende (Raoufi & Fayek, 2018). I Figur 3.8, ser man de 10 mest kritiske faktorene funnet av Raoufi & Fayek (2018), rangert av både ledere og håndverkere.

Rank	Supervisor survey		Craft survey	
	Factor	Evaluation score	Factor	Evaluation score
1	Protective safety gear is mandatory for performing the tasks.	100.00	The members of this crew feel confident that they can successfully perform difficult tasks.	100.00
2	The members of this crew can identify hazards and mitigate the risk associated with them.	94.88	There is high mutual trust between the foreman and crew members.	99.67
3	The quality of equipment is suitable for performing the task.	91.79	The members of this crew believe in their ability to perform the tasks effectively.	99.05
4	Cooperation among the members of this crew is high.	91.17	The foreman has the required knowledge of the work.	99.04
5	Teamwork in this crew is good.	91.17	The foreman has the required experience to define procedures for performing the tasks.	99.04
6	Equipment is available for performing the task.	89.95	I feel confident in my ability to perform my tasks effectively.	99.04
7	The members of this crew have adequate ability to perform the tasks with required quality.	89.92	The foreman has leadership in managing the crew.	98.62
8	The foreman has the required knowledge of the work.	89.92	The foreman has appropriate skills in resource management.	98.08
9	Safety rules and procedures are followed on this project.	89.54	The foreman has effective working relationships with crew members.	97.59
10	Safety procedures are defined appropriately in this project.	89.35	The members of this crew trust in the foreman's judgments and decisions.	97.12

Figur 3.8: De 10 mest kritiske faktorene med påvirkning på motivasjon og ytelse hos et arbeidslag i byggebransjen. Figur hentet fra Raoufi & Fayek (2018)

Til venstre i Figur 3.8 ser man faktorene rangert av ledere, mens til høyre i figuren ser man faktorene rangert av håndverkerne selv. Som tidligere nevnt, og som man ser i Figur 3.8, er det ulik oppfatning hos lederne og arbeiderne av hva som påvirker motivasjon og ytelse hos arbeidslaget. Kun én av faktorene som ble trukket frem av lederne, er også trukket frem av håndverkerne; formannen har tilstrekkelig kunnskap om arbeidet som skal utføres.

Det er tidligere også blitt utarbeidet masteroppgaver knyttet til arbeidsmotivasjon hos håndverkere i byggebransjen i Norge, men ikke mange. Masteroppgavene som trekkes frem i denne oppgaven er utarbeidet i 2007 og 2017, henholdsvis av Kirsten P. Amundsen ved Universitetet i Tromsø og Vera Midtdal ved NTNU. Oppgavene har vært til stor inspirasjon, og ledet forfatter til relevant litteratur. Denne oppgaven skiller seg dog fra de to overnevnte oppgaver ved at den fokuserer på arbeidsmotivasjonen til de *innleide* håndverkerne i byggeprosjekter, samt at empirien skaffes ved bruk av en annen metode; spørreundersøkelse, istedenfor intervju. Dette gjør at funnene i denne oppgaven i større grad lar seg generalisere.

Amundsen (2007) gjennomførte 7 intervjuer, med to fagarbeidere, to baser, to formenn, og én anleggsleder, fra til sammen tre ulike entreprenører og byggeprosjekter i Tromsø. Basert på intervjuene fant hun ut at dette var spesielt viktig for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon; jobbsikkerhet, ros og anerkjennelse for godt utført arbeid (tilbakemelding), utfordrende arbeidsoppgaver, og et godt arbeidsmiljø (Amundsen, 2007). Fra de 7 informantene kom det også frem at lønn ikke var spesielt viktig for motivasjonen deres (Amundsen, 2007). I sine intervjuer stilte Amundsen (2007) blant annet spørsmålet; «*Har det noe å si for din motivasjon hvilket bygg du holder på med? Er det noen typer byggeprosjekt som du helst vil holde på med?*» (Amundsen, 2007). Fra resultatene til Amundsen (2007) kommer det ikke frem hva fagarbeiderne responderte på spørsmålet, men forfatter synes dette spørsmålet er av stor interesse og relevans, og vil derfor omformulere spørsmålet og benytte det i denne oppgavens spørreundersøkelse.

Midtdal (2017) benyttet deler av de samme motivasjonsteoriene som denne oppgaven belager seg på, i sin masteroppgave; behovsteori, forventningsteori og selvbestemmelsesteori. Derfor vil funn fra denne oppgaven og Midtdal (2017) sin oppgave være basert på mye av den samme teorien. Midtdal (2017) gjennomførte 8 dybdeintervjuer med fagarbeidere hos Betonmast Trøndelag, og fant at lønn – akkord (ansett som viktigst), arbeidsmiljø og mestringsfølelse var viktige faktorer som motiverte fagarbeiderne, og at anleggsledelsen har flere muligheter til å påvirke arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne (Midtdal, 2017). Anleggsledelsen kan involvere fagarbeiderne i planleggingen og beslutningstakingen, samt sørge for god kommunikasjon og tilrettelegging (Midtdal, 2017). Når det kommer til faktoren arbeidsmiljø, er det viktig at anleggsledelsen behandler fagarbeiderne som likeverdige, hilser og er hyggelige (Midtdal, 2017). Samtidig kan enkle ting som det å spise lunsj med fagarbeiderne, og arrangere sosiale arrangementer/sammenkomster utenfor arbeidstid, bidra til et godt arbeidsmiljø (Midtdal, 2017). For at fagarbeiderne skal få mestringsfølelse og muligheten til å motivere seg selv, kan anleggsledelsen legge til rette for at de får utfordrende arbeidsoppgaver, samt ros og anerkjennelse ved vel utførte oppgaver (Midtdal, 2017). Tiltaket «å arrangere sosiale arrangementer/sammenkomster utenfor arbeidstid» er noe forfatter ønsker å se om kan gi de innleide håndverkerne en følelse av tilhørighet hos Veidekke, eller om det rett og slett virker motiverende i seg selv.

3.2.7 Akkordlønn

I følge Arbeidstilsynet (u.å.b) benyttes akkordlønn eller lønn basert på resultater, som motivasjon for å øke effektivitet og resultater i enkelte bransjer (Arbeidstilsynet, u.å.b). Dette støttes oppunder av Friberg & Haakestad (2015), som påpeker at akkordlønn er regnet å fremme produktivitet i byggeprosjekter (Friberg & Haakestad, 2015).

I byggebransjen benyttes akkordlønn ved at en eller flere arbeidere utfører et gitt stykke arbeid, og får en bestemt sum for det gitte arbeidet uavhengig av hvor lang tid de bruker på det (Vellesen, 1999). Arbeidet kan utføres basert på bestilling med tegninger og informasjon, eller ved at et målekontor kommer og foretar forhåndsmålinger av arbeidet som skal utføres (Vellesen, 1999). Etter utført arbeid kommer målekontoret (tilbake om det også forhåndsmålte) og måler opp det utførte arbeidet mot et gebyr (Vellesen, 1999). I følge (Jacobsen & Thorsvik, 2013) kan bruken av ulike belønningssystemer på en arbeidsplass bidra til å skape interessekonflikter og samarbeidsproblemer mellom individer og grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I byggebransjen har som oftest anleggsledelsen og funksjonærene fastlønn, og ser man dette i sammenheng med det som kommer frem i Jacobsen & Thorsvik (2013), kan det potensielt oppstå interessekonflikter og samarbeidsproblemer, mellom anleggsledelsen og håndverkere med akkordlønn.

4 Resultat

I dette kapitlet presenteres resultatene fra litteraturstudien, den personlige uformelle kommunikasjonen og spørreundersøkelsen. Resultatene presenteres objektivt, og i den rekkefølgen forskningsspørsmålene er presentert. All diskusjon og drøfting av resultater, opp mot den presenterte og benyttede teorien, foregår i neste kapittel.

4.1 Innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen

Basert på litteraturstudiet og teorien presentert i teorikapitlet, samt personlig uformell kommunikasjon med HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, har det kommet frem hvordan innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen foregår, og hvordan det er regulert av lover og regler.

Innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen foregår i all hovedsak ved innleie fra andre produksjonsbedrifter eller fra bemanningsbyråer. Innleie av arbeidskraft i byggebransjen er regulert av arbeidsmiljøloven, både ved innleie fra produksjonsbedrifter og fra bemanningsbyråer, mens utleie av arbeidskraft derimot er regulert av arbeidsmarkedsloven. Selv om både innleie fra produksjonsbedrifter og bemanningsbyråer er regulert av arbeidsmiljøloven, er det ulike lover og restriksjoner/vilkår knyttet til de to innleieforholdene. Etter et ønske om å redusere innleieandelen i byggebransjen, og da spesielt i Oslo-området, trådte det nye og strengere regler for innleie fra bemanningsbyråer i kraft fra 1. januar 2019 (Prop. 73 L (2017-2018)). Skal en entreprenør i byggebransjen leie inn arbeidskraft fra et bemanningsbyrå, må arbeidsmiljøloven § 14-12 følges. Skal arbeidere leies inn fra en annen produksjonsbedrift, er det arbeidsmiljøloven § 14-13 som gjelder. Uavhengig av om innleie skjer fra produksjonsbedrifter eller bemanningsbyråer, skal det drøftes med tillitsvalgte i bedriften.

Innleieandelen hos entreprenører i byggebransjen er størst i Oslo-området (Prop. 73 L (2017-2018)), og lå i 2017 på omtrent 40 % av alle arbeiderne på større byggeplasser (Elstad, 2017). I svært stor grad foregår også innleie av arbeidskraft i Oslo-området fra bemanningsbyråer, da hele 90 % av arbeiderne som representerer andelen på 40 %, var leid inn fra bemanningsbyråer (Elstad, 2017). Mange av arbeiderne som leies inn fra bemanningsbyråer er dessuten utenlandske, og i følge Friberg, Dølvik & Eldring (2013), henvist til i Mjønes (2015), er en ny trend ved innleie av arbeidskraft, at entreprenører leier inn hele utenlandske arbeidslag fra bemanningsbyråer.

I Trondheims-området er det inngått en avtale kalt «Trondheimsavtalen»¹ mellom flere store entreprenører. «Trondheimsavtalen» er en avtale om innleie av arbeidskraft mellom produksjonsbedrifter i Midt- og Nord-Norge, og er utarbeidet med hjemmel i arbeidsmiljøloven § 14-13. Bedriftene som er en del av «Trondheimsavtalen» er; Veidekke, HENT, NCC, Skanska, Backe, Betonmast, Horneberg Bygg, Teknogbygg, Block Watne og Consto. Bedriftene som er en del av avtalen plikter å kontakte hverandre om bemanningsbehovet går utover egen kapasitet. I tillegg skal arbeideren som leies inn gjennom avtalen, inngå i gjeldende akkordavtale for arbeidslaget arbeideren blir en del av.

¹ «Trondheimsavtalen» er et avtaledokument med virkelig navn «Avtale om arbeidsinnleie mellom produksjonsbedrifter i Midt og Nord-Norge». Fakta som presenteres om avtalen stammer fra dokumentanalysen av Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sine interne dokumenter knyttet til innleie av arbeidskraft.

4.2 Innleiepraksis hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim

Resultatene som presenteres nedenfor er basert på Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sine interne dokumenter knyttet til innleie av arbeidskraft, samt samtaler og mailkorrespondanse med HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, Hallgeir Berg.

Veidekke ASA er en entreprenør som ser på håndverkere som en del av sin kjernevirksomhet, og i stor grad har egne fast ansatte håndverkere i bedriften. Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim er en del av «*Trondheimsavtalen*», og om behovet deres for arbeidskraft går utover egen kapasitet leier de derfor inn, i all hovedsak, arbeidere fra andre produksjonsbedrifter. HR-leder i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim kaller avtalen «*Trondheimsavtalen*» *unik*, og sier han ikke vet om lignende avtaler mellom entreprenører i andre byer eller områder i Norge.

Om behovet for ekstra arbeidere likevel ikke kan dekkes av å leie inn fra andre produksjonsbedrifter, leies det inn fra bemanningsbyråer. Bemanningsbyråene Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim leier inn fra er prekvalifiserte bemanningsbyråer. Bemanningsbyråene er prekvalifisert av Veidekke ASA regionalt, og det er skrevet rammeavtaler med dem. Følgende bemanningsbyråer er prekvalifiserte, og har skrevet rammeavtale med Veidekke ASA regionalt; *Adecco Solution AS, CBA Fagformidling AS, Randstad, Workshop bemanning AS og Hammerstad maskin AS (innleie av kranførere)*. Håndverkerne i disse bemanningsbyråene har blant annet fast ansettelse med garantilønn mellom alle oppdrag. I tillegg kan Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim prekvalifisere bemanningsbyråer lokalt om avtalepartnerne det er skrevet rammeavtaler med ikke kan levere arbeidere, og vilkårene i arbeidsmiljøloven oppfylles.

Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim leier ikke inn hele arbeidslag, men enkelte håndverkere som plasseres i arbeidslagene hvor det er behov. Disse arbeidslagene kan bestå av ansatte i Veidekke og innleide håndverkere, eller kun innleide håndverkere. Felles for alle arbeidslagene er at formenn og BAS alltid er ansatt i Veidekke.

Per 4. april 2019 (utleveringsdato for spørreskjemaet) hadde Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim totalt 272 håndverkere på sine byggeprosjekter, og av disse var 102 innleid på tømmer og betong (inklusive de tre midlertidig ansatte). De resterende 170 håndverkerne var fast ansatt i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, og fordelte seg på tømmer, betong, lærlinger, hjelpearbeidere og maskinførere. Dette tilsier at andelen innleide håndverkere på byggeprosjektene til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim var på 37,5 % per 4. april 2019. 90 av de innleide håndverkerne var leid inn fra andre produksjonsbedrifter, 9 fra bemanningsbyråer, og de tre resterende var midlertidig ansatte. Dette gir henholdsvis en prosentandel på 88,2 % fra produksjonsbedrifter, 8,8 % fra bemanningsbyråer, og 3,0 % midlertidig ansatte. 15 av de innleide håndverkerne var av utenlandsk opprinnelse (14,7 %, og omtrent alle disse var igjen nordiske, og samtlige både forstår og gjør seg forstått på norsk.

4.3 Motivasjonsfaktorer funnet i litteraturen

Motivasjonsfaktorene som presenteres i Tabell 4.1, er funnet gjennom litteraturstudiet og den presenterte teorien i teorikapittelet. Tabell 4.1 oppsummerer og presenterer generelle motivasjonsfaktorer, og faktorer som er direkte knyttet til arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen. Motivasjonsfaktorene kan knyttes til ulike motivasjonsteorier, samt både indre og ytre motivasjon.

Tabell 4.1: Motivasjonsfaktorer funnet i litteratur og teori; generelle og direkte knyttet til håndverkere i byggebransjen

Faktorer knyttet til generell arbeidsmotivasjon	Faktorer knyttet til håndverkere i byggebransjen sin arbeidsmotivasjon
Utfordrende arbeidsoppgaver	Krevende arbeidsoppgaver
Positiv tilbakemelding på arbeid (ros og anerkjennelse)	Ros og anerkjennelse
Betydningsfullt arbeid	-
Sikkerhet i arbeidsforhold	Sikkerhet i arbeidsforhold
God lønn	Akkordlønn (god lønn)
Beslutningsmyndighet	-
Mulighet for kompetanseutvikling	Mulighet for faglig utvikling
Tilhørighet	Følelsen av å være en del av teamet/mannskapet (følelse av tilhørighet)
-	Godt arbeidsmiljø
Gjensidig respekt	Gjensidig respekt mellom håndverkere og anleggsledelse
-	Variierende arbeidsoppgaver

Faktorene som er presentert i Tabell 4.1 er videre blitt benyttet i utarbeidelsen av spørreskjemaet. De innleide håndverkerne hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim ble bedt om å fortelle hvor viktige de anså de ulike faktorene å være ved å krysse av på skalaen (fra *I svært liten grad* til *I svært stor grad*), slik som beskrevet i metodekapittelet. På den måten lar motivasjonsfaktorene seg rangere etter hvor viktige faktorene er ansett å være av den gjennomsnittlige innleide håndverkeren.

I tillegg ble det funnet faktorer som kan virke demotiverende på arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen. Disse kan ses i Tabell 4.2.

Tabell 4.2: Faktorer funnet i litteraturen, som kan virke demotiverende på håndverkere i byggebransjen

Faktorer som kan virke demotiverende på håndverkere sin arbeidsmotivasjon	
Å måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt	Manglende tilgang på verktøy og utstyr
Dårlig kommunikasjon mellom arbeidslag og andre arbeidslag, eller ledelsen	Forsinkede kontroller fra ledelsen eller kontrollører
Overfylte arbeidsområder (kaos og rot)	Manglende tilbakemelding

Disse faktorene har blitt benyttet i spørreskjemaet for å kartlegge demotivasjon, slik som motivasjonsfaktorene ble benyttet for å kartlegge motivasjon.

4.4 Resultater fra spørreundersøkelsen

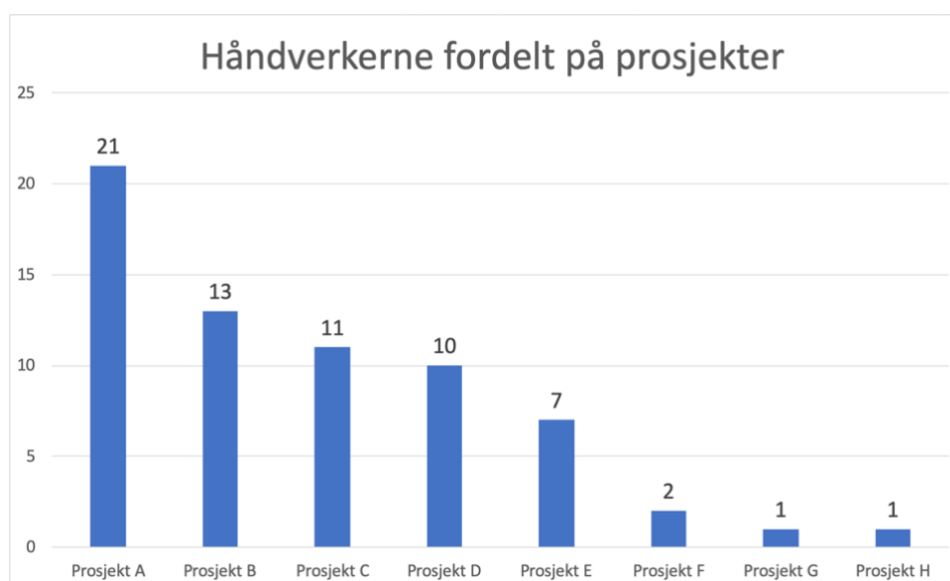
I dette delkapittelet presenteres resultater fra spørreskjemaet. Resultatene baserer seg utelukkende på svarene fra de 66 innleide håndverkerne som svarte på spørreskjemaet. Gjennomsnittssvaret til alle de 66 håndverkerne på alle de ulike spørsmålene presenteres i sin helhet, samt de gjennomsnittlige svarene basert på håndverkernes ansettelsesforhold. Det ble ikke funnet noen signifikante forskjeller i håndverkernes svar basert på deres alder, fag, erfaring i byggebransjen, tiden de har vært innleid hos Veidekke, eller prosjektet de jobber på, og derfor presenteres ikke dette i resultatkapittelet. Alle gjennomsnittlige svar basert på de nevnte kategorier kan ses i Vedlegg 2.

Resultatene presenteres etter spørsmålskategoriene slik de er presentert i spørreskjemaet og metodekapittelet; *Trivsel og ansvar, Individuell motivasjon, Ledelsens tilrettelegging for motivasjon på dette byggeprosjektet, Motivasjonsfaktorer og Demotivasjon*. Spørsmålskategorien *Erfaring* presenteres sammen med de innledende spørsmålene som kartlegger faktaopplysninger om de innleide håndverkerne.

4.4.1 Kartlegging og kategorisering av innleide håndverkere

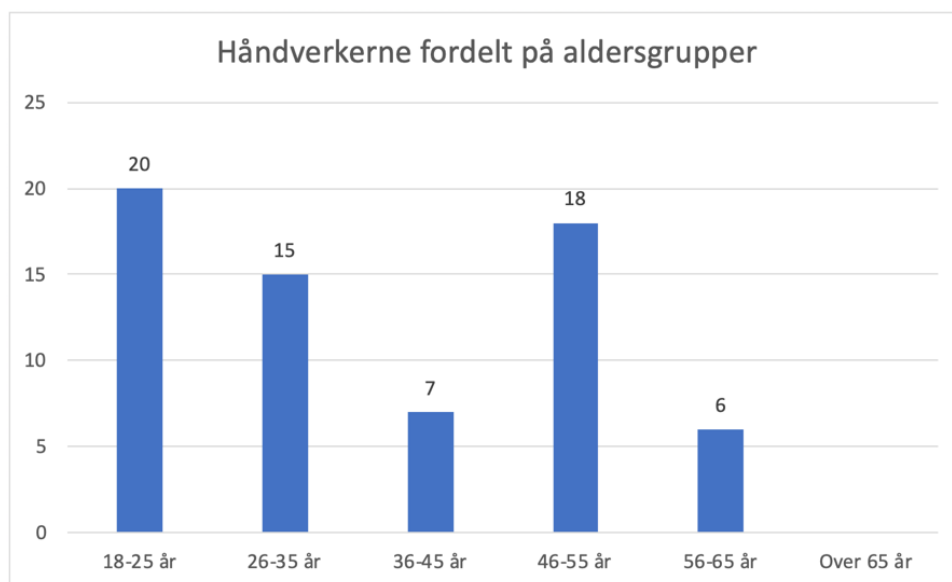
For å gi lesere av denne oppgaven et bilde av de 66 innleide håndverkerne som har svart på spørreskjemaet, er de blitt kartlagt og kategorisert etter deres svar på spørreskjemaets innledende spørsmål, og spørsmålene knyttet til deres erfaring. Håndverkerne kategoriseres etter prosjekt, aldersgruppe, ansettelsesforhold, fag, lønssystem, erfaring i byggebransjen, og tiden de har vært innleid hos Veidekke. Dette bidrar også til at lesere av denne oppgaven får en forståelse av hvor mange representanter som er grunnlaget for gjennomsnittssvarene i de ulike kategoriene man ser i Vedlegg 2. Videre presenteres grafiske fremstillinger av hvordan de 66 håndverkerne fordeler seg i de overnevnte kategoriene.

Som tidligere nevnt, benyttet ni av prosjektene til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim innleid arbeidskraft da spørreskjemaene ble utlevert (4. april 2019). Spørreskjemaet er besvart av innleide håndverkere på åtte av disse ni prosjektene, og samtlige av de 66 innleide håndverkere hos Veidekke som besvarte spørreskjemaet, er menn.



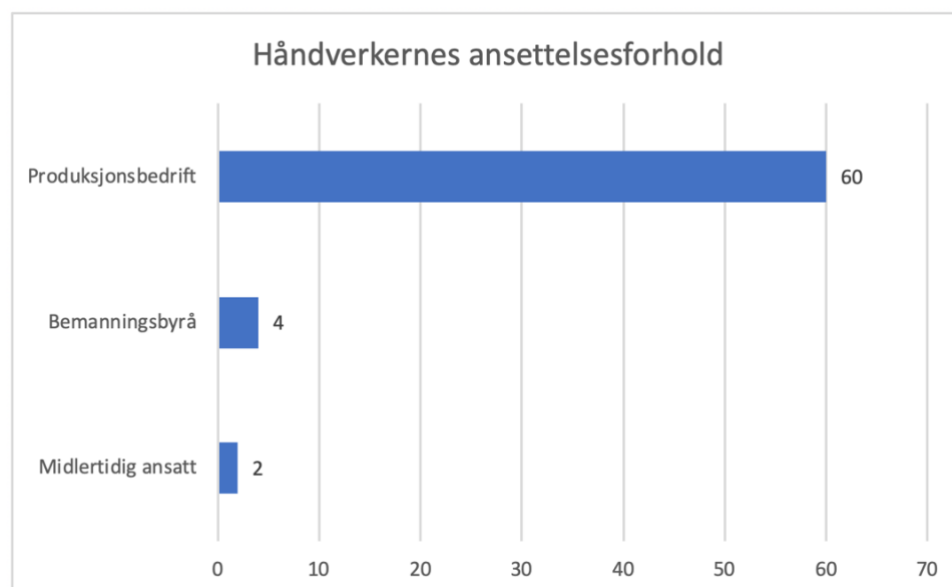
Figur 4.1: Innleide håndverkere hos Veidekke, fordelt på åtte prosjekter

I Figur 4.1 på forrige side ser man hvordan de 66 innleide håndverkerne som besvarte spørreskjemaet fordeler seg på de åtte ulike prosjektene (fra Prosjekt A til Prosjekt H). Prosjekt A er sterkt presentert med hele 21 innleide håndverkere. Likevel er det uvisst hvor stor svarprosenten er på de ulike prosjektene, da det er ukjent for forfatter hvordan de totalt 102 innleide håndverkerne fordeler seg på de ulike prosjektene. Som nevnt i metodekapittelet er det valgt å ikke gjengi de virkelige prosjektnavnene av hensyn til anonymitet.



Figur 4.2: Innleide håndverkere hos Veidekke, fordelt på aldersgrupper

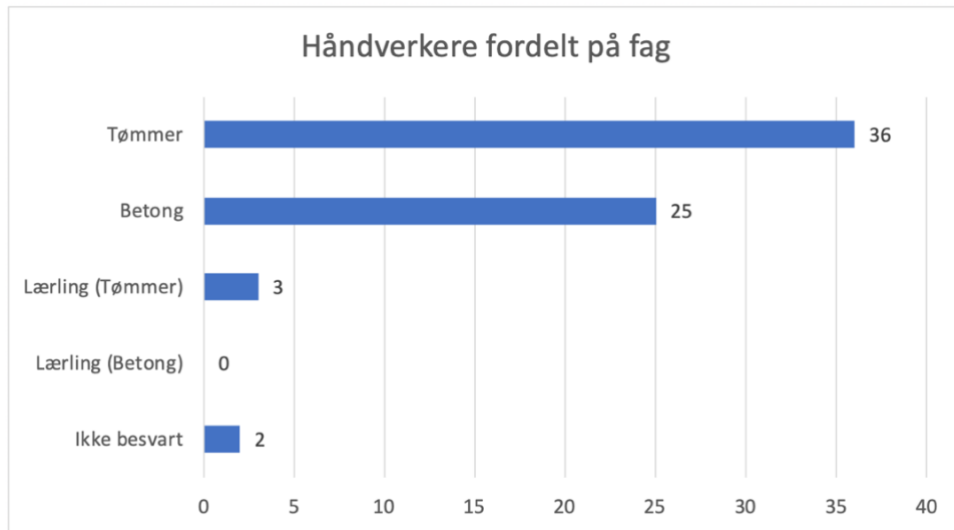
I Figur 4.2 ser man at det er et stort sprik i håndverkernes alder, og at gruppene 18-25 år og 46-55 år er de største, med hhv. 20 og 18 håndverkere. Man ser også at over halvparten av håndverkerne (53 %) er relativt unge, med en alder fra 18 til 35 år.



Figur 4.3: Innleide håndverkere hos Veidekke, kategorisert etter ansettelsesforhold

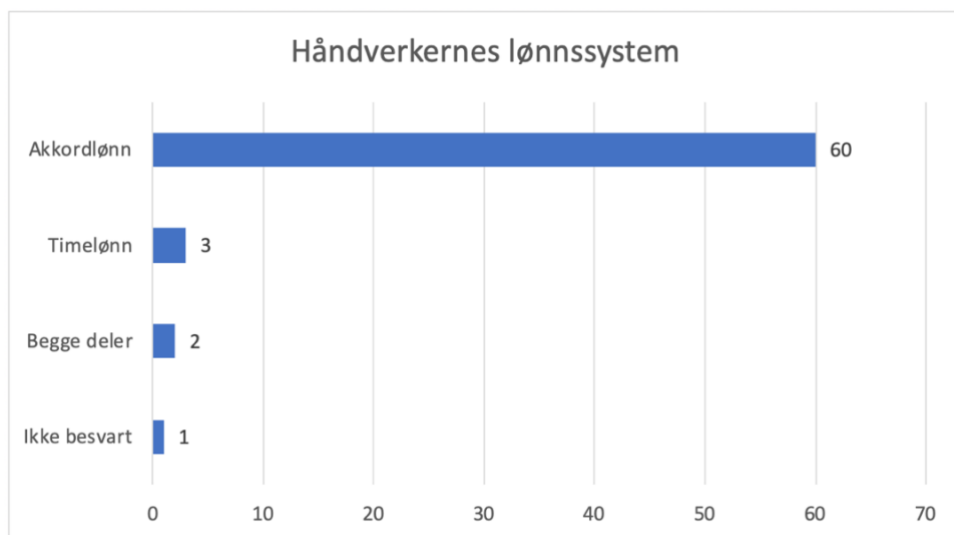
I Figur 4.3, kommer det klart frem at de fleste av håndverkerne som har svart på spørreskjemaet er ansatt i andre produksjonsbedrifter, hele 91 %. Som vist i Tabell 2.4, var det totalt 102 innleide håndverkere; 90 stykker fra andre produksjonsbedrifter, 9

stykker fra bemanningsbyråer og 3 stykker midlertidig ansatt i Veidekke. At 60 av 90 håndverkere fra andre produksjonsbedrifter har svart på spørreskjemaet, gir en svarprosent på 66,7 % for de innleide håndverkere fra andre produksjonsbedrifter. Det samme gjelder for de midlertidig ansatte i Veidekke, hvor 2 av 3 håndverkere svarte på spørreskjemaet. Håndverkere fra bemanningsbyråer oppnår en svarprosent på 44,4 %, da kun 4 av 9 håndverkere svarte på spørreskjemaet.



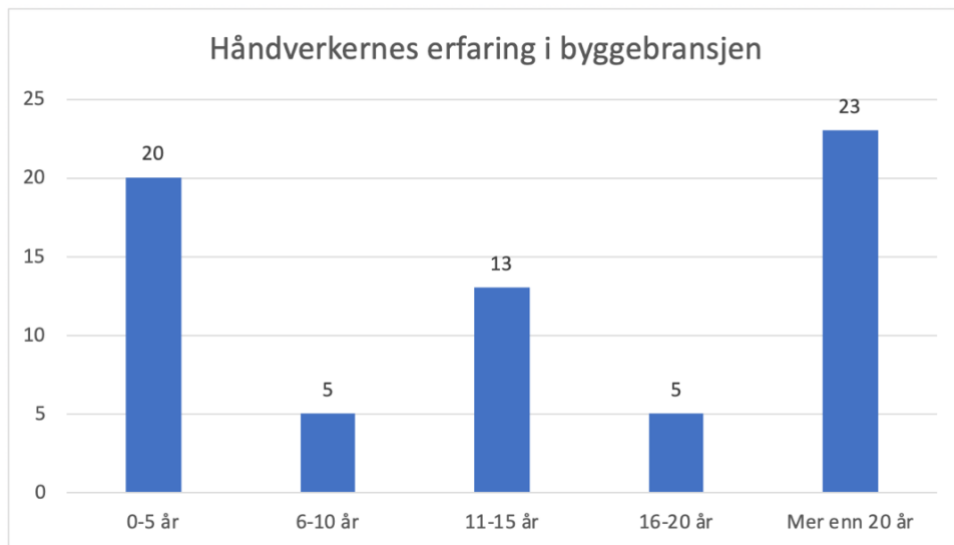
Figur 4.4: Innleide håndverkere hos Veidekke, fordelt på fag

I Figur 4.4 kommer det frem at 36 av 66 håndverkere jobber på tømmer, 25 stykker jobber på betong, og tre stykker er lærlinger på tømmer. To av håndverkere har ikke krysset av på noen av alternativene i spørreskjemaet.



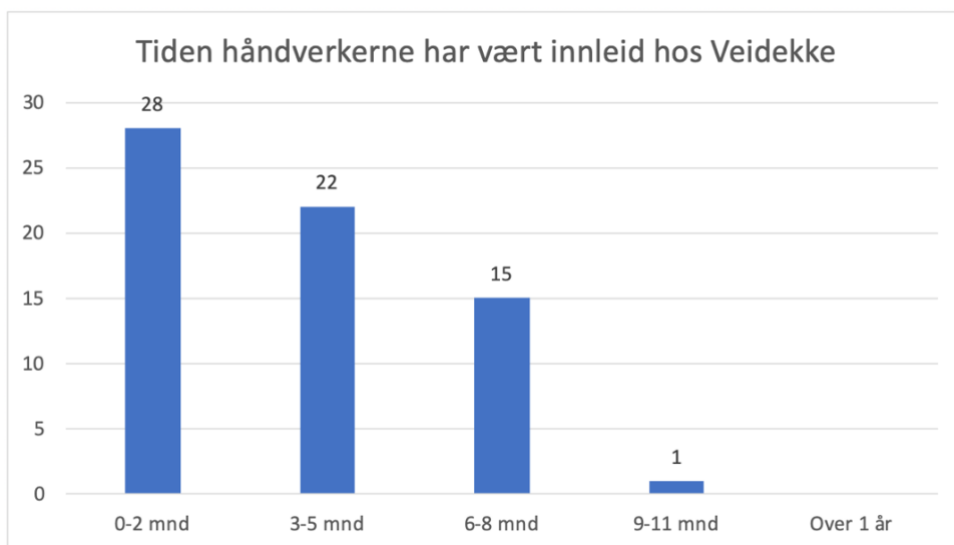
Figur 4.5: Innleide håndverkere hos Veidekke, kategorisert etter lønssystem

I Figur 4.5 ser man at 91 % (60 av 66 håndverkere) har akkordlønn som lønssystem. Tre stykker har timelønn, to stykker har krysset av på begge alternativene, mens én person ikke har krysset av på noe.



Figur 4.6: Innleide håndverkere hos Veidekke, kategorisert etter erfaring

I Figur 4.6 ser man at de to største gruppene med håndverkere er de som enten har 0-5 års erfaring i byggebransjen eller mer enn 20 års erfaring. Dette stemmer også godt overens med de to største aldersgruppene med håndverkere fra Figur 4.2.



Figur 4.7: Innleide håndverkere hos Veidekke, kategorisert innleietid

I Figur 4.7 kommer det frem at 50 av håndverkene har vært innleid hos Veidekke under ett halvt år, noe som gjør at relasjonene mellom de innleide håndverkene og Veidekke, er relativt korte. 28 av håndverkene har vært der under 2 måneder.

Fra spørreskjemaet kom det også frem at 15 av de 66 innleide håndverkene hadde vært innleid hos Veidekke før, og at to av de 66 også hadde vært ansatt i Veidekke tidligere.

4.4.2 Trivsel og ansvar

I Tabell 4.3 ser man gjennomsnittssvarene til alle de 66 håndverkerne på spørsmålene knyttet til *Trivsel og ansvar*. Gjennomsnittssvaret er beregnet med den gitte tallverdien (1 til 5) hvert svaralternativ er gitt i spørreskjemaet, og presenteres i tabellen med tre desimaler. Deretter er dette tallet rundet av til nærmeste heltall og presentert med tilhørende svaralternativ. Til høyre i tabellen ser man standardavviket til håndverkernes gjennomsnittssvar. Dette er ment som en pekepinn på om håndverkerne har vært enige, eller uenige. Alle følgende tabeller som presenterer resultater fra spørreskjemaet, vil inneholde den samme informasjonen; gjennomsnittssvar og standardavvik.

Tabell 4.3: Gjennomsnittshåndverkerens svar på spørsmålene knyttet til trivsel og ansvar

Spørsmål fra spørreskjema	Gjennomsnittssvar (1-5)	Standardavvik
<i>Hvor godt trives du i byggebransjen?</i>	4,364 <i>≈ I stor grad</i>	0,515
<i>Hvor godt trives du som innleid hos Veidekke ASA?</i>	4,530 <i>≈ I svært stor grad</i>	0,638
<i>Får du en følelse av tilhørighet hos Veidekke ASA når du er innleid hos dem?</i>	4,273 <i>≈ I stor grad</i>	0,755
<i>Er andre arbeidere på prosjektet hyggelige og respektfulle mot deg?</i>	4,576 <i>≈ I svært stor grad</i>	0,556
<i>Føler du deg inkludert i arbeidslaget du jobber i nå?</i>	4,470 <i>≈ I stor grad</i>	0,561
<i>Er anleggsledelsen på prosjektet hyggelig og respektfulle mot deg?</i>	4,508 <i>≈ I svært stor grad</i>	0,504
<i>Føler du at anleggsledelsen behandler deg likt som håndverkerne som er fast ansatt i Veidekke ASA?</i>	4,303 <i>≈ I stor grad</i>	0,679
<i>Føler du at formann behandler deg likt som håndverkerne som er fast ansatte i Veidekke ASA?</i>	4,462 <i>≈ I stor grad</i>	0,614
<i>Føler du at BAS behandler deg likt som håndverkerne som er fast ansatte i Veidekke ASA?</i>	4,455 <i>≈ I stor grad</i>	0,706
<i>Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din kompetanseutvikling og opplæring i arbeidsmetoder og utstyr?</i>	4,000 <i>≈ I stor grad</i>	0,823
<i>Føler du at du får tilstrekkelig opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr når du er innleid hos Veidekke ASA?</i>	4,258 <i>≈ I stor grad</i>	0,686

<i>Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din HMS-opplæring?</i>	4,258 <i>≈ I stor grad</i>	0,708
<i>Føler du at du får tilstrekkelig HMS-opplæring når du er innleid hos Veidekke ASA?</i>	4,379 <i>≈ I stor grad</i>	0,602

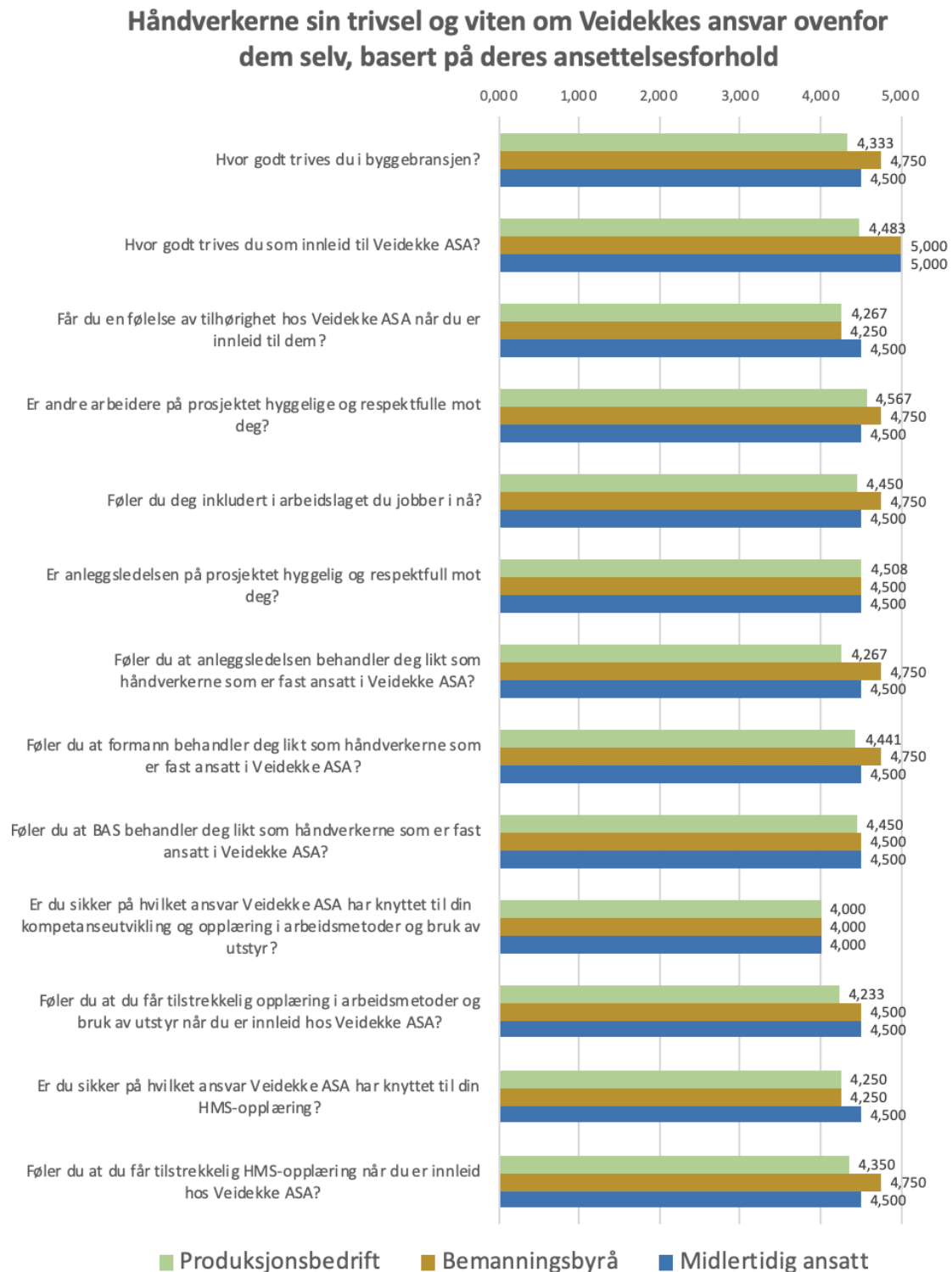
I Tabell 4.3 ser man at den gjennomsnittlige innleide håndverkeren både trives godt i byggebransjen og som innleid hos Veidekke. Samtidig som alle spørsmålene har et gjennomsnittssvar et sted mellom *I stor grad* og *I svært stor grad*, ser man at standardavviket er relativt lavt på alle spørsmålene, noe som indikerer en stor grad av enighet hos de innleide håndverkerne.

På spørsmålene «*Hvor godt trives du i byggebransjen?*» ligger gjennomsnittsvaret på 4,364, mens på «*Hvor godt trives du som innleid hos Veidekke?*» ligger gjennomsnittsvaret på 4,530. Dette tilsier at den gjennomsnittlige håndverker trives *I stor grad* eller *I svært stor grad* både i byggebransjen og ved innleie hos Veidekke. Kun én av 66 håndverkere som svarte på spørreskjemaet sier at han trives *I liten grad* som innleid hos Veidekke.

De innleide håndverkerne føler seg også inkludert i arbeidslagene de jobber i, og sier selv at de får en følelse av tilhørighet hos Veidekke. På spørsmålet «*Føler du deg inkludert i arbeidslaget du jobber i nå?*», ligger gjennomsnittsvaret på 4,470, mens på spørsmålet «*Får du en følelse av tilhørighet hos Veidekke ASA når du er innleid hos dem?*» ligger gjennomsnittsvaret på 4,273.

Gjennomsnittshåndverkeren er også relativt bevisst på hvilket ansvar Veidekke har ovenfor hans kompetanseutvikling og opplæring både i metoder og bruk av utstyr, og føler også at opplæringen er tilstrekkelig. På spørsmålet «*Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din kompetanseutvikling og opplæring i arbeidsmetoder og utstyr?*», ligger gjennomsnittssvaret på 4,000. På spørsmålet «*Føler du at du får tilstrekkelig opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr når du er innleid hos Veidekke ASA?*», ligger gjennomsnittssvaret på 4,258. Én av håndverkerne svarer at han *I svært liten grad* er sikker på Veidekkes ansvar, to stykker svarer at de *I liten grad* er sikre på dette, og ni stykker svarer *Hverken eller*. På grunn av dette er også standardavviket noe høyere på dette spørsmålet enn på de resterende spørsmålene i Tabell 4.3.

I Figur 4.8 ser man hvordan de innleide håndverkerne trives som innleid hos Veidekke og hva de vet om Veidekkes ansvar ovenfor dem selv, basert på deres ansettelsesforhold; produksjonsbedrifter og bemanningsbyråer, samt de midlertidige ansatte i Veidekke.



Figur 4.8: Håndverkerne sin trivsel og viten om Veidekkes ansvar ovenfor dem selv, basert på deres ansettelsesforhold

I Figur 4.8 ser man at det ikke er noen store forskjeller på de innleide håndverkerne sin trivsel eller viten om Veidekkes ansvar ovenfor dem selv basert på deres ansettelsesforhold.

4.4.3 Individuell motivasjon

I Tabell 4.4 presenteres gjennomsnittssvarene til alle de 66 håndverkerne på spørsmålene knyttet til *Individuell motivasjon*.

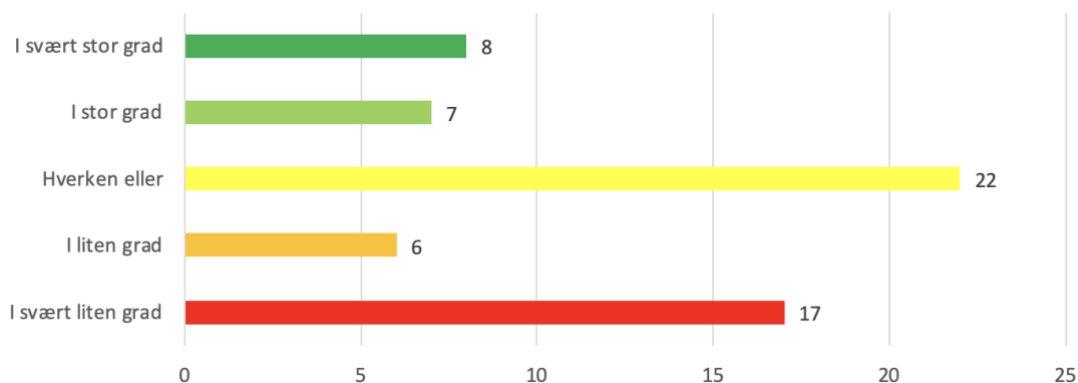
Tabell 4.4: Gjennomsnittshåndverkerens svar på spørsmålene knyttet til individuell motivasjon

Spørsmål fra spørreskjema	Gjennomsnittssvar (1-5)	Standardavvik
<i>Føler du deg motivert til å gjøre en god jobb for Veidekke ASA?</i>	4,591 <i>≈ I svært stor grad</i>	0,526
<i>(BESVARES KUN AV ANSATTE I PRODUKSJONSBEDRIFTER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for ditt eget firma?</i>	3,177 <i>≈ Hverken eller</i>	1,235
<i>(BESVARES KUN AV ANSATTE I BEMANNINGSBYRÅER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for andre entreprenører?</i>	4,000 <i>≈ I stor grad</i>	1,000
<i>Har selve bygget som skal bygges noe å si på din motivasjon? (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt hotell-prosjekt, sammenlignet med en boligblokk?)</i>	2,717 <i>≈ Hverken eller</i>	1,354
<i>Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør? (F.eks. ved at du ser en vegg reiser seg.)</i>	4,200 <i>≈ I stor grad</i>	0,592
<i>Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?</i>	4,446 <i>≈ I stor grad</i>	0,685
<i>Har bruken av ny teknologi noe å si på din motivasjon?</i>	3,815 <i>≈ I stor grad</i>	1,044
<i>Motiveres du av at det arrangeres arrangementer/sammenkomster med håndverkerne fra Veidekke ASA utenfor arbeidstid?</i>	3,846 <i>≈ I stor grad</i>	1,064

På spørsmålet «*Føler du deg motivert til å gjøre en god jobb for Veidekke ASA?*», ligger gjennomsnittsvartet på 4,591. Samtidig som det kommer frem at omtrent alle håndverkerne enten føler at de *I stor grad* eller *I svært stor grad* føler seg motiverte til å gjøre en god jobb for Veidekke. Kun to håndverkere svarer *Hverken eller* på spørsmålet.

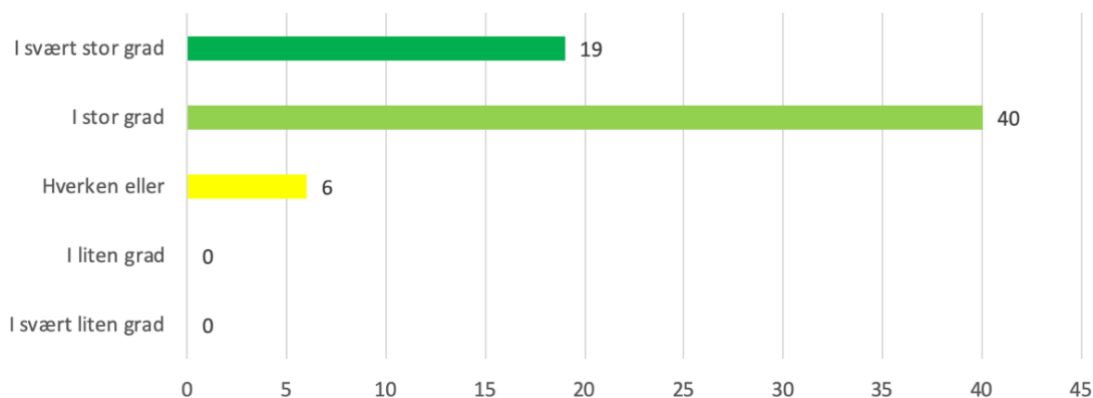
På spørsmålene knyttet til hvordan ulike forhold virker inn på de innleide håndverkernes motivasjon ser man gjennomsnittsvaret presentert i Tabell 4.4. I tillegg viser Figur 4.9, Figur 4.10, Figur 4.11, Figur 4.12 og Figur 4.13 på de neste to sidene, alle svarene til håndverkerne på disse spørsmålene. Disse figurene viser, på lik linje med standardavvikene i Tabell 4.4, at det har vært uenighet knyttet til hvorvidt de ulike forholdene er motiverende eller ikke.

Har selve bygget som skal bygges noe å si på din motivasjon?
 (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt
 hotellprosjekt sammenlignet med en boligblokk?)



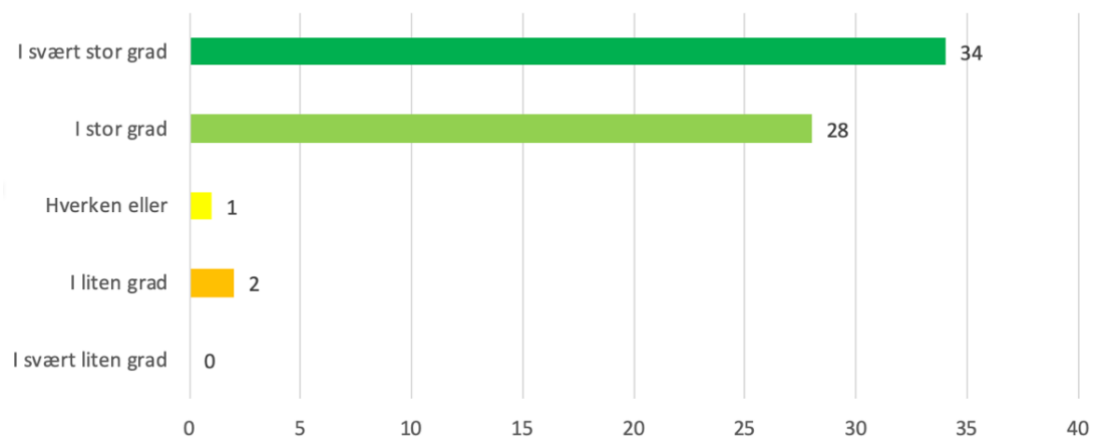
Figur 4.9: Svar på spørsmål om type bygg motiverer (n=60)

Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør?
 (F.eks. ved at du ser en vegg reise seg.)

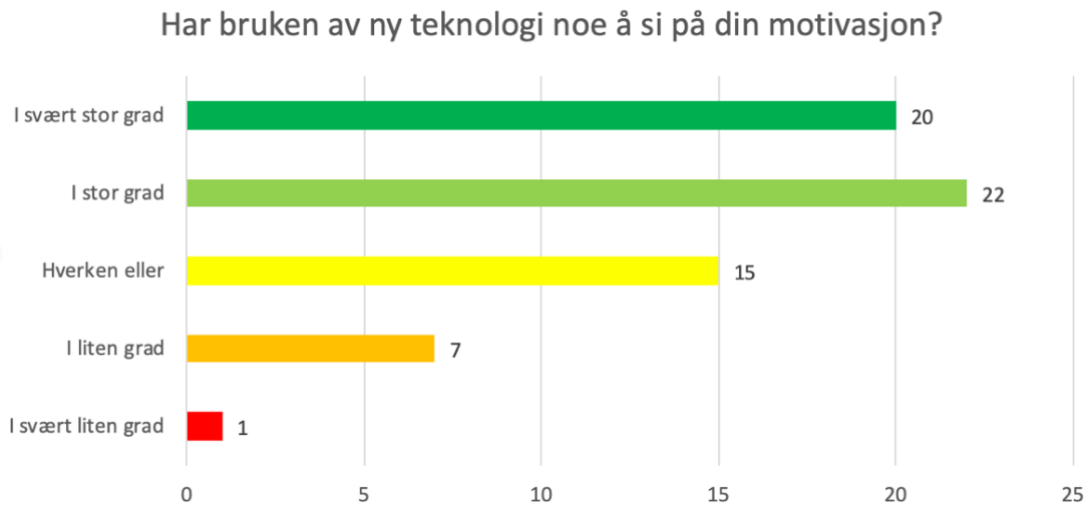


Figur 4.10: Svar på spørsmål om selve arbeidet motiverer (n=65)

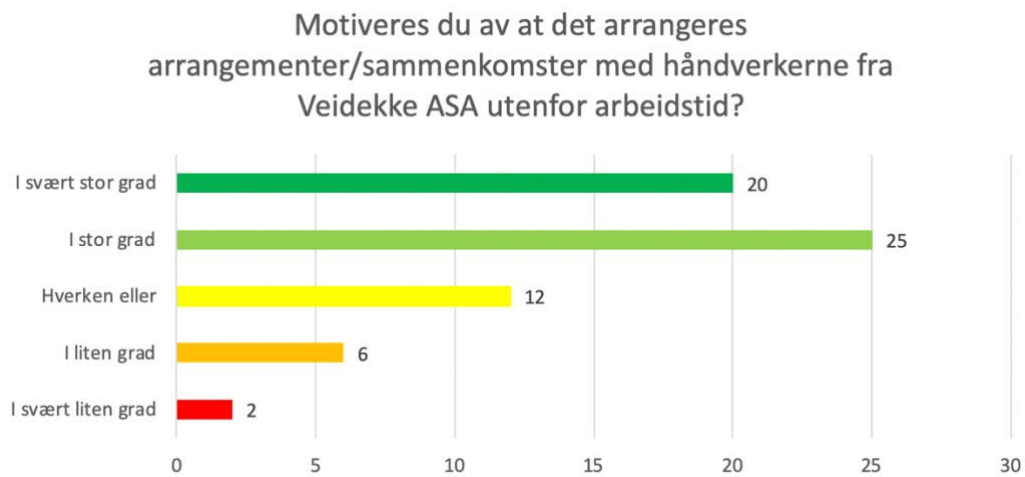
Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?



Figur 4.11: Svar på spørsmål om å føle seg som en del av arbeidslaget motiverer (n=65)

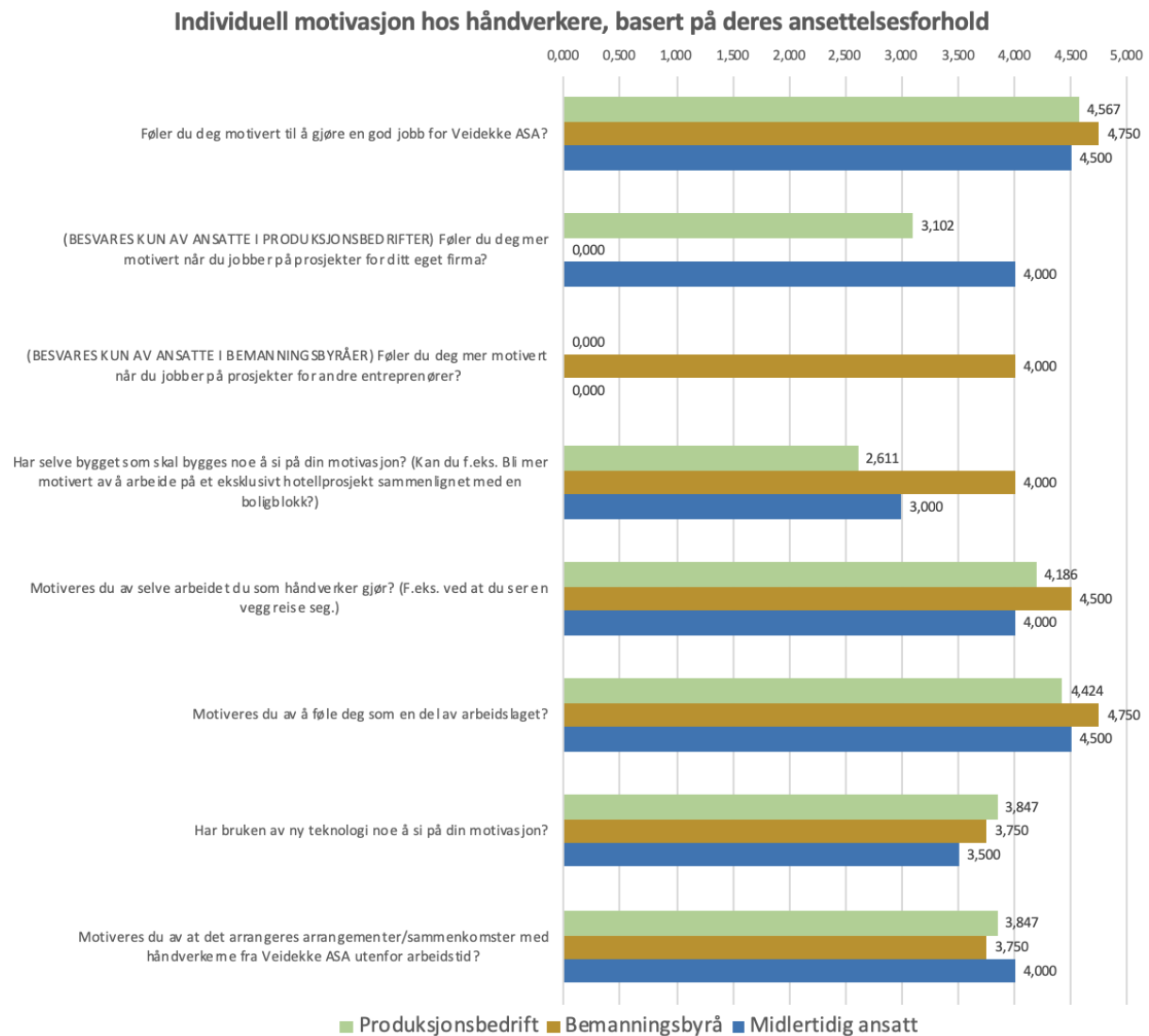


Figur 4.12: Svar på spørsmål om bruken av ny teknologi påvirker motivasjon (n=65)



Figur 4.13: Svar på spørsmål om arrangementer med håndverkere fra Veidekke kan motivere (n=65)

I Figur 4.14 ser man hvordan de innleide håndverkere basert på deres ansettelsesforhold har svart på spørsmålene knyttet til individuell motivasjon.



Figur 4.14: Individuell motivasjon hos håndverkere, basert på deres ansettelsesforhold

Det er ingen signifikante forskjeller på håndverkernes individuelle motivasjon basert på deres ansettelsesforhold, men den største forskjellen som kommer frem i Figur 4.14, er knyttet til håndverkernes motivasjon av å jobbe på ulike byggeprosjekter. Figuren viser at håndverkere fra bemanningsbyråer, i større grad motiveres av å jobbe på «eksklusive» byggeprosjekter enn ansatte i produksjonsbedrifter og midlertidig ansatte.

4.4.4 Ledelsens tilrettelegging for motivasjon på dette byggeprosjektet

I Tabell 4.5 ser man hvordan den gjennomsnittlige innleide håndverkeren opplever at anleggsledelsen på byggeprosjektet han befinner seg på, passer de syv utsagnene presentert i spørreskjemaet.

Tabell 4.5: Gjennomsnittshåndverkerens svar på spørsmålene knyttet til ledelsens tilrettelegging for motivasjon

Spørsmål fra spørreskjema	Gjennomsnittssvar (1-5)	Standardavvik
<i>Anleggsledelsen stiller åpne spørsmål og inviterer til deltakelse i problemløsning</i>	3,864 ≈ I stor grad	0,821
<i>Anleggsledelsen lytter aktivt og hører på håndverkernes perspektiver</i>	4,106 ≈ I stor grad	0,682
<i>Anleggsledelsen kommuniserer godt og unngår misforståelser</i>	4,167 ≈ I stor grad	0,597
<i>Anleggsledelsen gir positive tilbakemeldinger</i>	4,106 ≈ I stor grad	0,726
<i>Anleggsledelsen gir saklige ikke-dømmende tilbakemeldinger om problemer</i>	4,030 ≈ I stor grad	0,679
<i>Anleggsledelsen forskjellsbehandler ikke håndverkere</i>	3,758 ≈ I stor grad	1,082

Tabell 4.5 viser at den gjennomsnittlige håndverkeren i stor grad mener anleggsledelsen på prosjektene han befinner seg på, passer til de syv utsagnene. Man ser at påstanden *Anleggsledelsen forskjellsbehandler ikke håndverkere* kommer dårligst ut med et gjennomsnittssvar på 3,758, og tilhørende standardavvik på 1,082. Akkurat dette spørsmålet ble trukket frem som noe problematisk og drøftet i delkapittelet knyttet til spørreundersøkelsens validitet og reliabilitet.

4.4.5 Motivasjonsfaktorer

For den gjennomsnittlige innleide håndverker hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim rangeres motivasjonsfaktorene slik man ser de i Tabell 4.6.

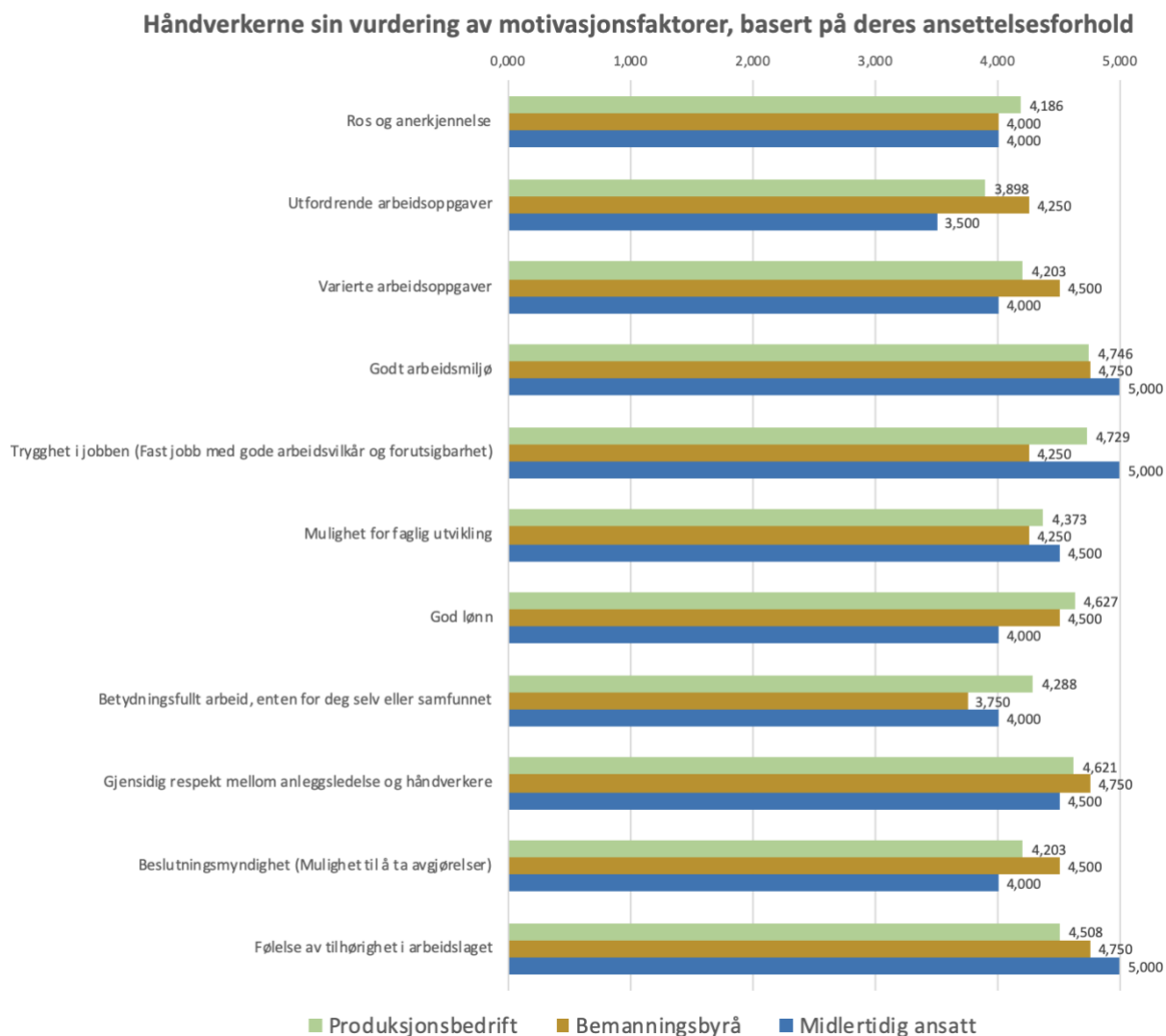
Tabell 4.6: Rangering av faktorer som kan virke motiverende på innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim

Rangering av motivasjonsfaktorer			
Rangering	Faktor	Evalueringscore (1-5)	Standardavvik
1	Godt arbeidsmiljø	4,754 ≈ Svært viktig	0,434
2	Trygghet i jobben (fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)	4,708 ≈ Svært viktig	0,458
3	Gjensidig respekt mellom anleggsledelsen og håndverkere	4,625 ≈ Svært viktig	0,488
4	God lønn	4,600 ≈ Svært viktig	0,494
5	Følelse av tilhørighet i arbeidslaget	4,538 ≈ Svært viktig	0,502
6	Mulighet for faglig utvikling	4,369 ≈ Viktig	0,675
7	Betydningsfullt arbeid, enten for deg selv eller for samfunnet	4,246 ≈ Viktig	0,638
8	Varierte arbeidsoppgaver	4,215 ≈ Viktig	0,673
9	Beslutningsmyndighet (mulighet til å ta avgjørelser)	4,200 ≈ Viktig	0,689
10	Ros og anerkjennelse	4,169 ≈ Viktig	0,698
11	Utfordrende arbeidsoppgaver	3,908 ≈ Viktig	0,655

I Tabell 4.6 ser man at alle de 11 faktorene som ble presentert for de innleide håndverkerne i spørreskjemaet er ansett som *Svært viktige* eller *Viktige* for deres arbeidsmotivasjon. Alle de 11 faktorene scorer fra 3,908 til 4,754. Samtidig ser man at standardavviket er relativt lavt, noe som indikerer at de innleide håndverkerne også er enige om hvor viktige de ulike faktorene er for deres arbeidsmotivasjon når de er innleid hos Veidekke.

I tillegg til å krysse av for hvor viktige faktorene i Tabell 4.6 var for deres arbeidsmotivasjon ved innleie hos Veidekke, kunne håndverkerne også nevne egne faktorer som påvirket deres arbeidsmotivasjon. Dette resulterte i disse faktorene/kommentarene; «Fredager (helg)», «Dame å komme hjem til», «Logistikk i forhold til kran - kortest mulig venting» og «Vakkert solfylt vær».

I Figur 4.15 ser man håndverkerne sin vurdering av motivasjonsfaktorer basert på deres ansettelsesforhold.



Figur 4.15: Håndverkerne sin vurdering av motivasjonsfaktorer, basert på deres ansettelsesforhold

Figur 4.15 viser ingen signifikante forskjeller i hvor viktige de innleide håndverkerne anser de presenterte motivasjonsfaktorene å være, basert på deres ansettelsesforhold. Gjennomsnittssvaret ligger et fra 3,500 til 5,000 på alle de presenterte motivasjonsfaktorene uavhengig av hvilket ansettelsesforhold håndverkeren har.

4.4.6 Demotivasjon

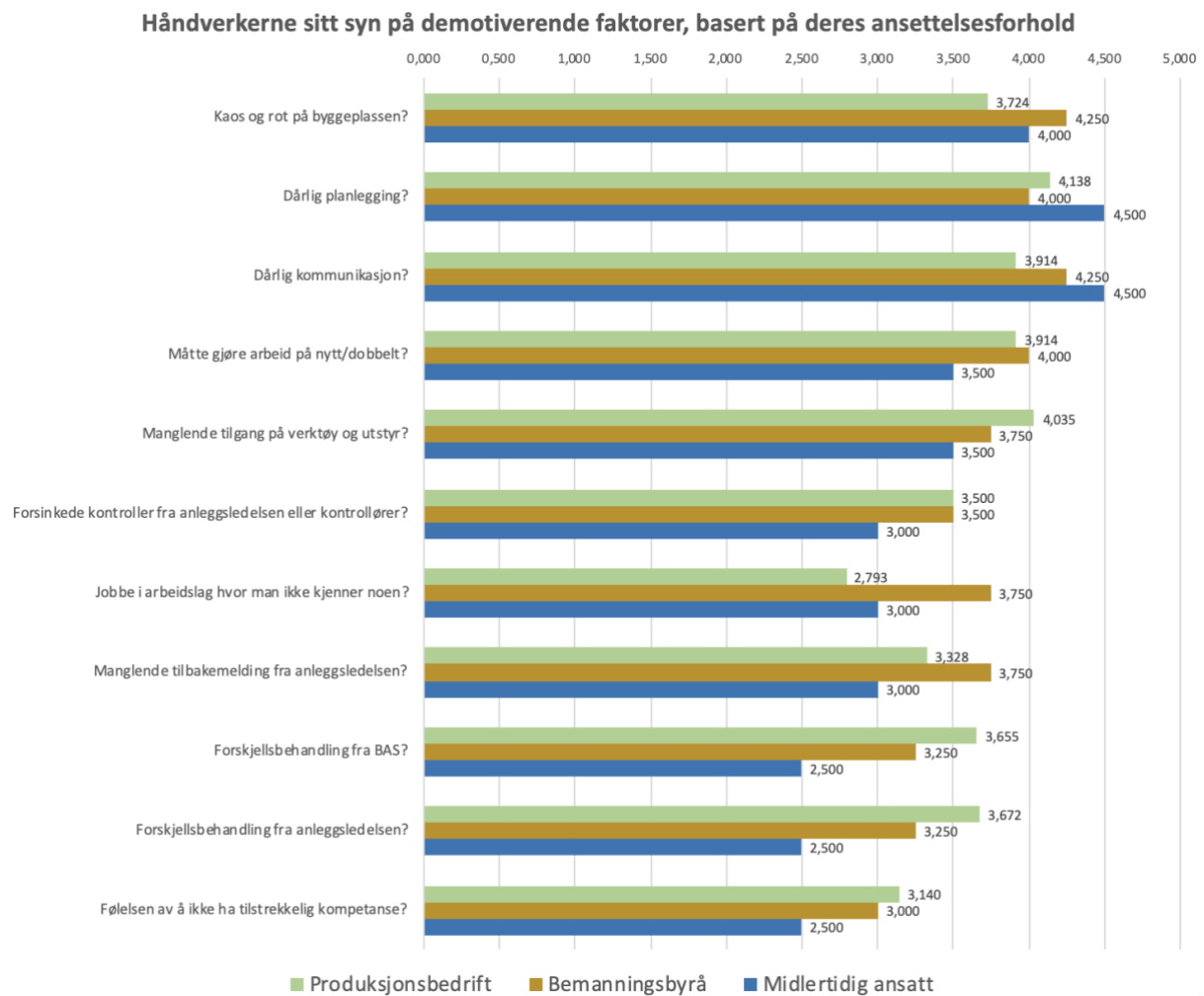
For den gjennomsnittlige innleide håndverker hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim rangeres faktorene som kan virke demotiverende slik man ser de i Tabell 4.7.

Tabell 4.7: Rangering av faktorer som kan virke demotiverende på innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim

Rangering av faktorer som kan virke demotiverende			
Rangering	Faktor	Evalueringscore (1-5)	Standardavvik
1	Dårlig planlegging	4,141 ≈ Mye	1,125
2	Manglende tilgang på verktøy og utstyr	4,016 ≈ Mye	1,362
3	Dårlig kommunikasjon	3,953 ≈ Mye	1,105
4	Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt	3,922 ≈ Mye	1,349
5	Kaos og rot på byggeplassen	3,766 ≈ Mye	1,151
6	Forskjellsbehandling fra anleggsledelsen	3,625 ≈ Mye	1,386
7	Forskjellsbehandling fra BAS	3,609 ≈ Mye	1,399
8	Forsinkede kontroller fra anleggsledelsen eller kontrollører	3,508 ≈ Mye	1,024
9	Manglende tilbakemelding fra anleggsledelsen	3,359 ≈ Hverken eller	1,132
10	Følelsen av å ikke ha tilstrekkelig kompetanse	3,127 ≈ Hverken eller	1,251
11	Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen	2,859 ≈ Hverken eller	1,096

I Tabell 4.7 ser man at de 11 faktorene som kan virke demotiverende på de innleide håndverkerne ikke er ansett å ha like stor påvirkning på motivasjonen, som det de motiverende faktorene i Tabell 4.6 har. De åtte høyest rangerte faktorene har *Mye* å si på demotivasjonen til de innleide håndverkerne når man runder gjennomsnittsscoren av til nærmeste heltall. I tillegg er standardavviket til alle de 11 faktorene relativt høyt (fra 1,096 til 1,399), noe som indikerer at håndverkerne er uenige om i hvor mye faktorene virker demotiverende på deres arbeidsmotivasjon.

Figur 4.16 viser håndverkernes syn på de demotiverende faktorene presentert i spørreskjemaet, basert på deres ansettelsesforhold.



Figur 4.16: Håndverkernes sitt syn på demotiverende faktorer, basert på deres ansettelsesforhold

Ut fra Figur 4.16 fremkommer det noen forskjeller i håndverkernes syn på de presenterte faktorene som kan virke demotiverende. De største forskjellene i håndverkernes syn på demotiverende faktorer, basert på deres ansettelsesforhold er knyttet til forskjellsbehandling fra BAS og anleggsledelsen. Her ligger gjennomsnittssvarene til ansatte i produksjonsbedrifter på henholdsvis 3,655 og 3,672, gjennomsnittssvarene til ansatte i bemanningsbyråer på henholdsvis 3,250 og 3,250, mens de midlertidig ansatte ligger på 2,500 og 2,500. Det er også forskjell i hvorledes håndverkernes synes det er demotiverende å jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen. Mens ansatte i produksjonsbedrifter og midlertidig ansatte i Veidekke har et gjennomsnittssvar på henholdsvis 2,793 og 3,000, har de ansatte i bemanningsbyråer et gjennomsnittssvar på 3,750.

5 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres og drøftes resultater og funn fra forrige kapittel. Oppgavens empiri sammenlignes med den presenterte teorien, og det ses etter likheter og ulikheter. I tillegg drøftes funnenes usikkerhet og generaliserbarhet. Resultatene drøftes i den rekkefølgen de er presentert i resultatkapitlet.

5.1 Innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen

Innleie av arbeidskraft hos entreprenør i byggebransjen foregår i all hovedsak ved at de leier inn arbeidere fra andre produksjonsbedrifter eller fra bemanningsbyråer. Begge innleieformene er regulert av arbeidsmiljøloven, men det er ulike regler og krav knyttet til de to innleieformene. I litteraturen kommer det frem at innleie av arbeidskraft hos entreprenører i byggebransjen ikke er et nytt fenomen, men at måten det foregår på og hva slags type arbeidskraft som leies inn, både har vært, og stadig er, under endring. Tradisjonelt har entreprenører leid inn arbeidskraft ved ekstra behov på grunn av svingninger og konjunkturer i bransjen, men dette har altså vært under endring de siste årene. I litteraturen trekkes EU-utvidelsen i 2004 og 2007 og den store påfølgende arbeidsinnvandringen i Norge frem som en av hovedårsakene til at innleiepraksisen har endret seg. Etter EU-utvidelsen økte arbeidsinnvandringen i Norge i så stor grad, at den av enkelte beskrives som et «tilbudssjokk av billig arbeidskraft». Dette tilbudssjokket har nok i stor grad vært en årsak til at flere entreprenører har gått fra det som har vært ansett å være tradisjonelt innleie, til å leie inn billig utenlandsk arbeidskraft fra bemanningsbyråer. Enkelte entreprenører leier også inn hele arbeidslag bestående av kun utenlandske arbeidere.

Den økte bruken av billig innleid arbeidskraft fra bemanningsbyråer har nok også vært en bidragsyter til at flere entreprenører i større grad har ekskludert håndverkere ut fra sin kjernearbeidskraft. Disse entreprenørene tilknytter seg istedenfor håndverkere gjennom eksterne kontrakter, og ser nok på håndverkere som en type numerisk fleksibel arbeidskraft som de kan tilknytte bedriften gjennom omfattende bruk av underentreprenører og innleie fra bemanningsbyråer. Entreprenørene som tilknytter seg håndverkere på denne måten benytter seg nok også i større grad av innleide håndverkere på en tilnærmet fast basis, fremfor det tradisjonelle innleie etter bransjens svingninger og konjunkturer.

Den store økningen i innleie av arbeidskraft fra bemanningsbyråer har ført til flere utfordringer og uønskede konsekvenser, noe som igjen har ført til at reglene for innleie fra bemanningsbyråer nylig ble skjerpet (1. januar 2019). At reglene knyttet til innleie fra produksjonsbedrifter er uendret, skyldes nok at det ikke er her man har opplevd utfordringer og uønskede konsekvenser. Arbeidere som leies inn fra andre produksjonsbedrifter er fast ansatt hos entreprenører og er ansett som en del av kjernearbeidskraften til disse entreprenørene. Selv om disse arbeiderne leies ut til andre entreprenører er de nok fortsatt ansett som en del av de «gutta på gulvet» som litteraturen påpeker at har gode arbeids- og lønnsforhold.

I litteraturen påpekes det at det er i Oslo-området innleieandel er størst i byggebransjen. En undersøkelse gjennomført i 2017 fant at nesten 40 % av alle håndverkere på større

byggeplasser i Oslo-området var innleide, og at 90 % av disse var ansatt i bemanningsbyråer. Sammenligner man forfatters funn gjennom den personlige uformelle kommunikasjonen, hvor det ble funnet at Veidekke i Trondheim hadde en innleieandel på 37,5 % den datoen spørreskjemaene ble distribuert til de innleide håndverkerne (4. april 2019) med litteraturen, ser man at innleieandelen i Trondheims-området ikke er så forskjellig fra Oslo-området. Dog var kun 8,8 % av disse håndverkerne ansatt i bemanningsbyråer, mot 90 % i Oslo-området. En annen stor forskjell mellom innleie i Oslo-området og Trondheims-området er andelen utenlandske håndverkere. Av innleieandelen på 37,5 % hos Veidekke i Trondheim var 14,7 % av arbeiderne av utenlandsk opprinnelse (nesten samtlige nordiske). Sammenligner man dette med tall for Oslo-området, ser man at andelen utenlandske arbeidere som leies inn der er svært mye høyere. En studie fant at over 75 % av de innleide håndverkerne i Oslo-området var utenlandske, og at svært mange av disse var øst-europeiske.

Basert på sammenligningene ser man at det både er likheter og ulikheter mellom entreprenører i byggebransjen i to av Norges største byer når det kommer til hvordan innleie av arbeidskraft foregår. Innleieandelen er relativt lik, tilnærmet 40 %. Dog kan nok innleieandel på 37,5 % i Trondheims-området diskuteres, da dette tallet kun belager seg på ett konkret tilfellet hos én entreprenør, på en bestemt dato, og derfor nødvendigvis ikke kan generaliseres til å gjelde for hele Trondheims-området. Når det kommer til hva slags type arbeidskraft som leies inn, er innleiemønsteret relativt ulikt i Trondheim og Oslo; både knyttet til ansettelsesforholdet til de innleide håndverkerne, og nasjonaliteten deres. Avtaler som «*Trondheimsavtalen*», der medlemsbedriftene plikter å kontakte hverandre om bemanningsbehovet går utover egen kapasitet, bidrar til at fast ansatte hos entreprenører er i arbeid, og at billigere arbeidskraft fra bemanningsbyråer ikke trumfer foran. I tillegg kan nok den geografiske lokasjonen til entreprenøren ha mye å si da arbeidsinnvandringen ikke har vært like stor alle steder i Norge. Ser man disse funnene under ett, gir det indikasjoner om at innleieandelen er stor (tilnærmet like stor) i de største byene i Norge, men at innleiemønsteret er ulikt.

5.2 Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sin innleiepraksis

Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim er som det kom frem i resultatkapittelet, en del av «*Trondheimsavtalen*». Derfor leier de i all hovedsak kun inn ekstra arbeidskraft fra andre produksjonsbedrifter som er en del av den samme avtalen, slik de også er *pliktig* til gjennom avtalen. Dette er som tidligere nevnt, ansett å være den tradisjonelle måten å tilknytte seg arbeidskraft på gjennom eksterne kontrakter i byggebransjen – innleie fra andre produksjonsbedrifter. Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim er på ingen måte hindret fra å leie inn arbeidskraft fra bemanningsbyråer, og har på lik linje med resten av Veidekke ASA mulighet til å leie inn arbeidskraft fra bemanningsbyråer som Veidekke ASA har prekvalifisert og inngått rammeavtaler med regionalt.

Innleieandelen til Veidekke i Trondheim var på 37,5 % 4. april 2019, altså tilnærmet lik innleieandel i Oslo-området (på 40 %), som i litteraturen betegnes som det området med størst omfang av innleie av arbeidskraft i byggebransjen. Likevel er innleiemønsteret og praksisen til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim en helt annet enn det man i stor grad ser i Oslo-området. Dette kom også tydelig frem ved sammenligningen og drøftingen i forrige delkapittel; *Innleie av arbeidskraft hos entreprenører byggebransjen*. Mye av «skylden» for disse forskjellene kan nok legges på «*Trondheimsavtalen*», som på en måte samler håndverkerne som er ansatt i en av medlemsbedriftene under én stor «paraply», og sørger for at disse håndverkerne til en hver tid har arbeid. Enten det er hos egen

arbeidsgiver, eller en av de andre entreprenørene som er en del av avtalen. Dog kan ikke entreprenørene som er med i «*Trondheimsavtalen*» leie ut mer enn 50 % av de ansatte til hverandre, da dette er et av vilkårene i loven knyttet til innleie fra andre produksjonsbedrifter. «*Trondheimsavtalen*» ble beskrevet som unik av HR-lederen i Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, samtidig som han sa at han ikke visste om lignende avtaler andre steder i landet. Man kan derfor anta at innleiepraksisen hos Veidekke i Trondheim skiller seg noe fra innleiepraksisen til Veidekke ASA sine andre kontorer. Om det finnes lignende avtaler mellom andre entreprenører i andre byer eller områder i Norge er uvisst.

Veidekke i Trondheim leier heller ikke inn hele arbeidslag med arbeidere, og sørger samtidig for at alle lederroller forblir i bedriften ved at BAS og formenn alltid er ansatte i Veidekke. At det ikke leies inn hele arbeidslag med arbeidere, men heller enkelte håndverkere som plasseres rundt i de arbeidslagene som har behov for det, bidrar nok også til at disse håndverkerne i større grad blir integrert i arbeidslaget og får en følelse av tilhørighet. Noe som kanskje også bidrar til at arbeidsmiljøet blir bedre. Hadde man leid inn hele arbeidslag er det fort gjort at det blir en «de og oss»-oppfattelse mellom de ulike arbeidslagene, og at håndverkerne derfor ikke integreres like godt.

Innleieandelen på 37,5 % som ble funnet for Veidekke i Trondheim kan ikke sies å være representerende på en «fast basis», da dette er innleieandelen for én bestemt dato. Som det kom frem i litteraturen, er byggebransjen en dynamisk bransje med konjunkturer og svingninger, noe som også vil ha sitt utslag på innleieandelen til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim ettersom deres behov for arbeidskraft endres i takt med mengden oppdrag de har.

5.3 Motivasjonsfaktorer fra litteraturen

De 11 motivasjonsfaktorene som ble funnet gjennom litteraturstudiet og presentert for de innleide håndverkerne i det utarbeidede spørreskjemaet vil bli drøftet i dette delkapittelet. Flere av faktorene ble både funnet i litteratur om generell motivasjonsteori og litteratur direkte knyttet til arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen.

En av faktorene som ble funnet i begge de overnevnte tilfellene er *utfordrende/krevende arbeidsoppgaver*. Denne faktoren er direkte knyttet til indre motivasjon, og at man drives av å utfordre seg selv og sine evner, for igjen å oppnå en følelse av mestringsfølelse. Ser man faktoren i sammenheng med Maslows behovspyramide, finner man den helt på toppen, som en del av behovet for selvrealisering. Det vil si at denne faktoren ikke nødvendigvis vil virke motiverende før de lavereliggende behovene i Maslows behovspyramide er tilfredsstillt. Motivasjonsfaktoren ble trukket frem som en viktig motivasjonsfaktor både i engelskspråklige forskningsartikler og de to presenterte masteroppgavene omhandlende motivasjonen til håndverkere i byggebransjen. Noe som tyder på at håndverkere av ulik nasjonalitet anser utfordrende arbeidsoppgaver som motiverende, og at flere av behovene i pyramiden til Maslow oppfylles i bransjen på tvers av landegrenser, ettersom faktorer som tilfredsstillt det øverste behovet i Maslows behovspyramide virker motiverende. I Norge hvor «gutta på gulvet», altså håndverkerne, står sterkt med gode arbeids- og lønnsforhold er det rimelig å anta de fleste av behovene i Maslows behovspyramide er dekket, i alle fall om håndverkerne er ansatt i produksjonsbedrifter.

Motivasjonsfaktoren *ros og anerkjennelse (positiv tilbakemelding på arbeid)* dukket også opp i de to ulike «litteraturtypene», samt både norsk- og engelskspråklig litteratur. I

Maslows behovspyramide vil denne motivasjonsfaktoren være en del av behovet for anerkjennelse, og at man rett og slett føler at man blir verdsatt og får anerkjennelse for den jobben man gjør. I litteraturen ble det også påpekt at faktoren var viktig for at håndverkere i byggebransjen skal føle seg som en del av teamet. Ros og anerkjennelse kan være det litteraturen kaller for symbolsk belønning, og derav kan man også si at personer som motiveres av dette, er drevet av ytre motivasjon. Ser man ros og anerkjennelse i sammenheng med forventningsteorien, kan man si at personer drives/motiveres av et ønske (og forventning) om ros og anerkjennelse om han eller hun oppnår et visst resultat.

Betydningsfullt arbeid ble trukket frem i den generelle motivasjonsteorien, knyttet til forventningsteori. Ansatte i en bedrift kan motiveres av at de føler arbeidet deres er betydningsfullt for flere enn dem selv, og at det de gjør tjener «*The Greater Good*». Om man ser dette i sammenheng med motivasjonen til håndverkere i byggebransjen, kan det være at håndverkere motiveres av å bygge bygg som tjener samfunnet; for eksempel sykehus, barnehager, skoler, etc.

Motivasjonsfaktoren *sikkerhet i arbeidsforhold* eller *trygghet i jobben*, kan «oversettes» til *fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet*. Det er en faktor som ble trukket frem både i generell motivasjonsteori og teori knyttet til arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen. Faktoren kan ses i sammenheng med behovsteorien og Maslows pyramide, og at et sikkert arbeidsforhold i form av fast arbeid med gode vilkår og forutsigbarhet tilfredsstillende sikkerhetsbehovet. Slik det ble påpekt av (Jacobsen & Thorsvik, 2013), vil faktorer som tilfredsstillende de nedre behovene (slik som sikkerhetsbehovet) i stor grad være styrt av ytre motivasjon. I byggebransjen handler dette nettopp om at man har et sikkert arbeidsforhold med forutsigbarhet knyttet til både arbeid og lønn. Dette gjenspeiles i endringene i reglene knyttet til innleie av arbeidskraft fra bemanningsbyråer; nå skal alle håndverkere i bemanningsbyråer ha fast ansettelse med garantilønn mellom alle oppdrag.

God lønn er ansett som en viktig motivasjonsfaktor uavhengig av bransje og yrke, og er direkte knyttet til ytre motivasjon, og at man motiveres av materiell belønning. Denne motivasjonsfaktoren kan ses i sammenheng med flere teorier. Blant annet kan den bli sett på som en faktor som tilfredsstillende det laveste rangerte behovet i behovspyramiden til Maslow; det fysiologiske behov. Lønn kan også forankres i forventningsteorien, og forventningen om at man får lønn for et stykke utført arbeid, noe som i seg selv kanskje er årsaken til at de fleste jobber. I byggebransjen er god lønn hos håndverkere ofte forbundet med at de har et akkordlønnssystem, og som det påpekes i teorien, så er akkordlønn benyttet som en motivasjonsfaktor fra arbeidsgivers side for å øke effektiviteten og bedre resultater.

Motivasjonsfaktoren *beslutningsmyndighet* forankres i selvbestemmelsesteorien og det basale psykologiske behovet for autonomi – følelsen at man handler av egen fri vilje. Dette grunner i at om man har mulighet til å avgjørelser, kan man få følelse av at man handler på bakgrunn av egne valg, og at man gjør ting av egen fri vilje. På en annen side kan man også se motivasjonsfaktoren i sammenheng med Maslows behovspyramide, og behovet for selvrealisering. Man kan rett og slett motiveres av muligheten til å bestemme over sitt eget arbeid, og ikke kun arbeide på «autopilot» på bakgrunn av andres avgjørelser. Dette er kanskje også en årsak til at noen personer ønsker lederstillinger med autoritet og mulighet til å ta avgjørelser knyttet til sitt eget og andres arbeid. Ser man motivasjonsfaktoren beslutningsmyndighet i sammenheng med arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen, kan det være at håndverkere motiveres av å selv kunne

avgjøre om en løsning på et uforutsett problem kan benyttes. Dog er byggeprosjekter styrt av strenge krav og spesifikasjoner, knyttet til blant annet kvalitet, miljø, HMS og utførelse, noe som gjør at det er begrensede muligheter til å ta avgjørelser underveis om noe uforutsett skulle oppstå i et byggeprosjekt.

Motivasjonsfaktoren *mulighet for kompetanseutvikling (mulighet for faglig utvikling)* ble funnet i både den generelle motivasjonsteorien og teorien knyttet til arbeidsmotivasjonen til håndverkere. På lik linje med *beslutningsmyndighet* kan motivasjonsfaktoren også forankres i både selvbestemmelsesteorien og behovsteorien, men den kan også begrunnes i forventningsteorien. I selvbestemmelsesteorien beskrives nettopp kompetanse som ett av de tre basale psykologiske behovene; man skal føle at man får benyttet kompetansen sin, samtidig som man utvikler den og føler mestring. I behovsteorien kan man forklare kompetanseutvikling som en faktor som tilfredsstillende det øverste behovet i behovspyramiden; behov for selvrealisering. Ser man faktoren i lys av forventningsteorien er det forventning om at man blir bedre og flinkere i noe som motiverer. På mange måter kan motivasjonsfaktoren *mulighet for kompetanseutvikling* i utgangspunktet virke relativt lik faktoren *utfordrende arbeidsoppgaver* som fremmer mestringsfølelse, men den skiller seg fra denne ved at den er knyttet til *mulighetene* man har for faglig utvikling, og om arbeidsplassen legger til rette for at man kan utvikle sin kompetanse. For håndverkere i byggebransjen kan dette være knyttet til faglig utvikling, og at man har mulighet til å ta kurs og videreutdanning, noe som igjen kan føre til at man får muligheten til å utføre mer «spennende» arbeidsoppgaver.

Tilhørighet og det å føle at man er en del av teamet ble trukket frem som en viktig motivasjonsfaktor både i den generelle motivasjonsteorien, og teorien knyttet til håndverkernes arbeidsmotivasjon. På lik linje med kompetanse, er tilhørighet også ett av de tre basale psykologiske behovene i selvbestemmelsesteori. Det handler om at man skal føle en tilknytning til andre og at man tilhører en større sammenheng. Ser man tilhørighet i sammenheng med Maslows behovspyramide, er det et sosialt behov; og man motiveres av følelsen av å være en del av noe sosialt – noe som utelukkende er knyttet til indre motivasjon. For innleide håndverkere i byggebransjen kan dette kobles til det å føle tilhørighet og at man er en del av arbeidslaget man arbeider i. Man kan nok også koble det til et «høyere nivå» og at håndverkerne føler seg som en del av selve entreprenøren som leier han eller hun inn, og at man faktisk er en del av for eksempel Veidekke, AF Gruppen, etc.

Godt arbeidsmiljø ble trukket frem både i engelsk litteratur knyttet til håndverkere sin arbeidsmotivasjon, og de to masteroppgavene. Hva som er et godt arbeidsmiljø er vanskelig å definere, men det handler nok i stor grad om at man skal trives og ha det bra på jobb. I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i det psykologiske arbeidsmiljøet, men man kunne også koblet det opp mot det fysiske arbeidsmiljøet, og at det rett og slett skal være sunt, sikkert og godt fysisk tilrettelagt på arbeidsplassen. Et godt arbeidsmiljø kan nok også ses på som motivasjonsfaktorer som bidrar til å tilfredsstillende det sosiale behovet i Maslows behovspyramide. På en annen side kan man forankre faktoren i selvbestemmelsesteorien og anta at det er motivasjonsfaktor som bidrar til å tilfredsstillende behovet for tilhørighet. Er arbeidsmiljøet godt, vil man kunne føle seg «hjemme» og mye raskere få en følelse av tilhørighet. For håndverkerne i byggebransjen er dette både knyttet til at arbeidsmiljøet totalt sett skal være godt hos entreprenøren, men samtidig også innad i hvert enkelt arbeidslag.

Motivasjonsfaktoren *gjensidig respekt mellom håndverkere og anleggsledelse* kan linkes til faktorene *tilhørighet* og *godt arbeidsmiljø*. Gjensidig respekt mellom ulike mennesker med ulik plassering i et hierarki og ulik grad av autoritet kan utvilsomt bidra til et godt arbeidsmiljø der alle føler seg likeverdige. I teorien knyttet til selvbestemmelsesteorien, blir også gjensidig respekt mellom ansatte trukket frem som en nøkkelfaktor for at man skal føle tilhørighet. Ser man *gjensidig respekt mellom håndverkere og anleggsledelse* i sammenheng med behovspyramiden til Maslow, er det en faktor som kan bidra til at de sosiale behovene tilfredsstilles. Håndverkere som motiveres av denne faktoren er nok i stor grad drevet av indre motivasjon.

Variierende arbeidsoppgaver er en motivasjonsfaktor som i teorien blir trukket fram som en egenskap ved selve yrket som håndverker, men at alle håndverkere opplever varierte oppgaver som en egenskap ved yrket deres stemmer nok ikke. Dette vil nok i stor grad være avhengig av ulike forhold, som for eksempel type disiplin (fag), type bygg, hvor langt i byggeprosessen man er kommet, etc. Ser man motivasjonsfaktoren i sammenheng med den økte bruken av prefabrikkerte løsninger i byggebransjen, kan man nok anta at håndverkere på prosjekter med høy grad av prefabrikkerte løsninger i mindre grad opplever variierende oppgaver som en egenskap ved yrket deres. Ofte blir også håndverkere satt til å utføre én viss oppgave, som for eksempel å montere gipsplater, noe som i liten grad forbindes med å være variert. På en annen side kan da motivasjonsfaktoren *variierende arbeidsoppgaver* være ekstra viktig for arbeidsmotivasjonen til disse håndverkerne som i liten grad opplever arbeidsoppgavene sine som varierte. Ser man motivasjonsfaktoren i sammenheng med Maslows behovspyramide, kan den bidra til å tilfredsstille behovet for selvrealisering ved at man får muligheten til å gjøre nye ting, også kanskje på en kreativ og ny måte.

Ser man på alle de elleve motivasjonsfaktorene knyttet til arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen samlet sett, er de i stor grad forbundet med indre motivasjon, og de øvrige behovene i Maslows behovspyramide. Hos håndverkerne i Norge, der trepartssamarbeidet står sterkt og «gutta på gulvet», som tidligere påpekt, har gode lønns- og arbeidsvilkår, kan man forvente at de motiveres av faktorer og forhold som tilfredsstiller de øvre behovene i Maslows behovspyramide.

5.4 Motivasjon hos innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim

I dette delkapittelet drøftes funnene fra spørreundersøkelsen besvart av de 66 innleide håndverkerne hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim. Som tidligere påpekt da resultatene ble presentert, ble det ikke funnet noen signifikante forskjeller mellom håndverkernes svar basert på faktaopplysningene de oppga om seg selv i de innledende spørsmålene i spørreskjemaet. Avhengig av hvordan man velger å tolke dette, kan det ses på som både underbyggende og motstridende mot funnene i teorien som påpeker at alle individer er ulike og motiveres av forskjellige faktorer og forhold. Velger man å tolke det som at man ikke kan forvente at alle håndverkere innenfor en gitt aldersgruppe, eller med en viss erfaring fra byggebransjen motiveres av det samme, nettopp fordi de er ulike individer, underbygger det teorien om at alle mennesker er forskjellige. På den annen side kan det tolkes som motstridende om man ser det som at alle innleide håndverkere mener det samme, og finner de samme faktorene og forholdene motiverende, uavhengig av alder eller erfaring. Dog ble det funnet ulike meninger og forskjellige syn på motivasjonsfaktorene og ulike forhold som kan motivere, men som altså ikke kan

begrunnes i alder, disiplin/fag, erfaring i byggebransjen, tiden de har vært innleid hos Veidekke eller lønssystemet deres. Uansett er det viktig at ledere forstår viktigheten av individualitet og at personer motiveres av ulike faktorer og forhold; mens enkelte håndverkere er drevet av indre motivasjon, kan andre være drevet av ytre motivasjon. Ser man funnet som viser at det ikke er noen signifikante forskjeller mellom de innleide håndverkerne basert på deres alder, fag, erfaring, osv. i sammenheng med behovsteorien til Maslow, og hans behovspyramide, kan man tolke det som at de innleide håndverkerne har ulike behov som må tilfredsstilles uavhengig av de nevnte faktaopplysninger. Selv om håndverkere for eksempel har samme alder, kan de ha ulike behov. Noen har kanskje barn, og må av den grunn forsørge flere enn seg selv, noe som igjen gjør at de har et behov for penger og en god lønn. Andre håndverkere med samme alder, men uten barn, er kanskje mer opptatt av å få utfordret seg selv gjennom arbeidsoppgavene sine og å tilfredsstillende behovet for selvrealisering.

5.4.1 Trivsel og ansvar

I resultatkapittelet presenteres gjennomsnittsvaret til de 66 innleide håndverkerne på alle spørsmålene knyttet til *Trivsel og ansvar*. For å se det gjennomsnittlige svaret med tilhørende standardavvik på alle spørsmål, se Tabell 4.3.

Gjennom det besvarte spørreskjemaet og resultatene presentert i resultatkapittelet kommer det klart frem at de innleide håndverkerne hos Veidekke både trives og er motiverte til å gjøre en god jobb for Veidekke. Gjennomsnittshåndverkeren har svart at han *I svært stor grad* både trives og er motivert når han er innleid og jobber hos Veidekke (henholdsvis 4,530 og 4,591). Kun én håndverker svarte at han trives *I liten grad* når han er innleid hos Veidekke. Denne personen var allikevel *I stor grad* motivert til å gjøre en god jobb hos Veidekke; noe som kan indikere at enkelte kan være motiverte til å gjøre en god jobb, selv om de ikke nødvendigvis trives så godt. I tillegg til å trives og å være motiverte, føler de innleide håndverkerne seg inkludert i arbeidslagene de arbeider i, og at både arbeiderene og ledelsen på prosjektene de jobber på er hyggelige og respektfulle. De innleide håndverkerne opplever også *I stor grad* å bli behandlet likt som håndverkerne som er fast ansatt i Veidekke; av anleggsledelse, formenn og BAS. Ser man håndverkernes svar i lys av selvbestemmelsesteorien, ser man at flere forhold som bidrar til å dekke det basale psykologiske behovet for *tilhørighet* er tilfredsstillende hos de innleide håndverkerne; inkludering, gjensidig respekt og likebehandling. Alt dette sett i ett, er det kanskje ikke så rart at de innleide håndverkerne også *I stor grad* (4,273) får en følelse av tilhørighet hos Veidekke når de er innleid hos dem.

På spørsmålene de innleide håndverkerne ble stilt knyttet til Veidekkes ansvar ovenfor dem selv kom det frem at håndverkerne *I stor grad* er bevisste på både ansvaret knyttet til opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr (4,000), samt HMS (4,258). Standardavvikene på de to spørsmålene er noe høyere enn på de andre spørsmålene i samme kategori, henholdsvis 0,823 og 0,708, noe som indikerer at det er noe uenighet i hvor bevisste håndverkerne er på Veidekkes ansvar ovenfor dem selv. Dog er ikke uenigheten spesielt stor, og som presentert i resultatene svarte én av håndverkerne at han *I svært liten grad* er sikker på Veidekkes ansvar, to stykker svarer at de *I liten grad* er sikre på dette, og ni stykker svarer *Hverken eller*. Resterende håndverkere svarer enten at de *I stor grad* eller *I svært stor grad* er sikre på Veidekkes ansvar. Når det kommer til om håndverkerne føler de får tilstrekkelig opplæring i de to tilfellene, ligger gjennomsnittssvaret på *I stor grad* for begge tilfeller (henholdsvis 4,258 og 4,379). Ser man svarene på spørsmålene knyttet til Veidekkes ansvar rundt opplæring i sammenheng med svarene håndverkerne har gitt på om hvor vidt de føler at opplæringen i de to tilfellene

er tilstrekkelig, kan det se ut som at Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim både er bevisste på hvilket ansvar de har, og at de også tar sin del av ansvaret knyttet til kompetanseutvikling og HMS-opplæring ovenfor innleide håndverkere. I litteraturen kom det tydelig frem at usikkerhet rundt ansvar ved et triangulært ansettelsesforhold er en typisk utfordring. Man kan også stille seg spørsmålet om hvem som har ansvaret for å holde håndverkerne motiverte når de er innleid; er det arbeidsgiver eller er det bedriften som leier inn? Begge to har kanskje noe å tjene på at håndverkerne er motiverte; bedriften som leier inn får en håndverker som yter noe ekstra, mens arbeidsgiveren sikrer seg at bedriften som leier inn ønsker å fortsette innleie eller gjenta det ved en senere anledning. Uansett er det et ansvar som fort kan «falle mellom to stoler», og bli bortprioritert eller glemt av dem begge, mest sannsynlig fordi man ofte ikke har forstått viktigheten og nytten av motiverte ansatte.

Basert på ansettelsesforholdet til de innleide håndverkerne; produksjonsbedrift, bemanningsbyrå eller midlertidig ansatt, ser man tydelig i Figur 4.8 i resultatkapitlet at det ikke er noen signifikante forskjeller i deres svar knyttet til trivsel og ansvar. Dette kan det være flere årsaker til. Kanskje er arbeidsmiljøet på Veidekkes byggeprosjekter så bra at uavhengig av ansettelsesforhold, blir man behandlet likt, trives godt og føler seg som en del av teamet. På den annen side er det ikke spesielt mange innleide fra bemanningsbyråer (fire stykker) eller midlertidig ansatte (to stykker), som har svart på spørreskjemaet, noe som gjør at man ikke kan si at gjennomsnittssvarene for disse er spesielt representative til å gjelde for alle innleide håndverkere hos Veidekke som er ansatt i bemanningsbyråer. Kanskje er det akkurat disse håndverkerne som trives spesielt godt ved innleie hos Veidekke.

5.4.2 Individuell motivasjon

De innleide håndverkerne ble stilt spørsmål om hvor vidt de fant ulike forhold motiverende. I Tabell 4.4 ser man det gjennomsnittlige svaret til alle de 66 håndverkerne knyttet til de ulike forholdene, og deres individuelle motivasjon. Videre drøftes resultatene fra spørreskjemaet knyttet til de fem forholdene som kan virke motiverende.

- Har selve bygget som skal bygges noe å si på din motivasjon? (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt hotell-prosjekt, sammenlignet med en boligblokk?)

På spørsmålet knyttet til om type bygg har noe å si på arbeidsmotivasjonen til de innleide håndverkerne ligger gjennomsnittssvaret på *Hverken eller* (2,717) og standardavviket på 1,354, noe som indikerer at det er en relativt stor grad av uenighet hos håndverkerne (kan også ses i Figur 4.9). Dette underbygger igjen viktigheten av å forstå at alle mennesker er ulike individer, med ulike behov. Å bli motivert av hva slags type bygg man bygger, kan både henge sammen med indre motivasjon og ytre motivasjon. Ser man det i lys av Maslows behovspyramide kan det være en motivasjonsfaktor som bidrar til å tilfredsstille det øverste behovet for selvrealisering, ved at man føler en indre stolthet av å bygge noe som skiller seg ut og er spesielt. På en annen siden kan håndverkerne ha et håp eller ønske om at andre personer skal skryte av bygget som bygges, eller at man kan vise til spesielle bygg på merittlisten sin, og derav være drevet av behovet for anerkjennelse og ytre motivasjon. Dette vil i så fall være en form symbolsk ytre motivasjon. Altså kan man knytte både indre og ytre motivasjon til det samme forholdet eller den samme faktoren. Dog ble ikke forholdet funnet å være viktig for arbeidsmotivasjonen til den gjennomsnittlige innleide håndverkeren, noe som kan tyde på at det ikke er de høyeste behovene i Maslows behovspyramide som har mest å si for arbeidsmotivasjonen til de innleide håndverkerne.

Ser man på svarene til de innleide håndverkerne basert på deres ansettelsesforhold, ser det ut til at type byggeprosjekt har større påvirkning på motivasjonen til håndverkerne fra bemanningsbyråer. Gjennomsnittssvaret deres ligger på *I stor grad* (4,000), mens gjennomsnittssvarene til ansatte i produksjonsbedrifter og de midlertidig ansatte ligger på *Hverken eller* (henholdsvis 2,611 og 3,000).

- *Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør? (F.eks. ved at du ser en vegg reiser seg.)*

Et forhold som ikke kom frem gjennom litteraturstudiet, men som forfatter har ønsket å måle, er den unike egenskapen en håndverkers arbeid kan tilby; nemlig det å se noe fysisk ta form. I spørreskjemaet ble håndverkerne derfor stilt spørsmål om hvor motiverende de synes selve arbeidet man utfører som håndverker er, altså egenskapen av å se noe fysisk ta form. Med et relativt lavt standardavvik er det enighet om at dette *I stor grad* (4,200) er motiverende. I Figur 4.10 kan man se håndverkernes svar på spørsmålet. Dette forholdet kan på lik linje med type bygg, forankres i både indre motivasjon og ytre motivasjon. Man kan være drevet av et indre jag etter å se ting skje, og oppleve en tilfredsstillende følelse av å se noe fysisk og håndfast ta form. Ser man forholdet i sammenheng Maslows behovspyramide, er det et forhold som kan bidra til å tilfredsstille behovet for selvrealisering, og gi en slags form for mestringsfølelse. På en annen side kan forholdet også begrunnes i selvbestemmelsen og behovet for kompetanse, ved at man kan oppleve mestringsfølelse av å se at man produserer noe fysisk, som er til å ta og føle på.

Ut i fra resultatene fra spørreskjemaet er det ingen signifikante forskjeller på håndverkernes svar basert på deres ansettelsesforhold knyttet til om selve arbeidet som håndverkere er motiverende. Dog er det de ansatte fra bemanningsbyråer som finner det mest motiverende; henholdsvis *I svært stor grad* (4,500).

- *Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?*

Det å føle seg som en del av teamet og å føle tilhørighet, ble funnet som en viktig motivasjonsfaktor i litteraturen og teorien, og ble drøftet i delkapittel 5.3. I spørreundersøkelsen kom det også frem at de innleide håndverkerne *I stor grad* (4,446) blir motivert av å føle seg som en del av arbeidslaget (svarene på spørsmålet kan ses i Figur 4.11). Dette forankres i det basale psykologiske behovet for tilhørighet i selvbestemmelsesteorien. Ser man det i tråd med at alle de 66 håndverkerne er innleide og jobber for en annen bedrift enn deres faktiske arbeidsgiver, er det kanskje ikke rart at de ønsker å føle seg som en del av arbeidslaget, og slippe å føle at de er ene og alene hos en ukjent bedrift. Samtidig kan man nok forvente at når håndverkere føler at de er en del av et arbeidslag og et fellesskap, vil interaksjonen og samhandlingen innad i arbeidslaget være bedre, og igjen kanskje føre til økt produktivitet.

Resultatene fra analysen av spørreskjemaet viser ingen store forskjeller i håndverkernes svar basert på deres ansettelsesforhold da gjennomsnittssvarene til de tre gruppene ligger mellom 4,424 og 4,750. Dog er det de ansatte i bemanningsbyråer som anser det som mest motiverende å føle seg som en del av arbeidslaget. Dette kan skyldes at håndverkerne som er ansatt i bemanningsbyråer har større erfaring med å være utleid og mest sannsynlig også har opplevd å befinne seg i arbeidslag hvor de ikke kjenner noen tidligere. Dette kan igjen ha ført til at de ikke har følt seg som en del av arbeidslaget, og at de derav også har sett konsekvensene av dette.

- Har bruken av ny teknologi noe å si på din motivasjon?

Å se om ny type teknologi kan påvirke motivasjonen til de innleide håndverkerne, var et forhold som i enighet med Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim ble funnet å være interessant. Ny teknologi og påvirkningen det har på motivasjon ble ikke funnet i litteraturen knyttet til arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen, noe som kan skyldes at det finnes lite teori knyttet til oppgavens tema, og at bruken av ny teknologi har hatt sitt store inntog i byggebransjen de siste ti årene. Gjennomsnittssvaret til de innleide håndverkerne tilsvarer at de *I stor grad (3,815)* kan bli motiverte av å benytte ny teknologi, men med et standardavvik på (1,044) tyder det også på at det er noe uenighet i om de innleide håndverkerne blir motivert av ny teknologi (se alle svarene i Figur 4.12). Om bruken av ny teknologi påvirker den indre eller ytre motivasjonen, er ikke nødvendigvis lett å si. Tar man utgangspunkt i Maslows behovsteori, kan det være at man ved å bruke ny teknologi opplever at man får gjort arbeidsoppgaver på en annerledes og ny måte, og at det derfor bidrar til å tilfredsstille behovet for selvrealisering. Kanskje kan den nye teknologien gjøre at man utfører arbeidsoppgaven sine raskere og bedre, samtidig som det foregår på en sikrere måte. Da kan det også være at arbeidsforholdene bedres, og man tilfredsstiller sikkerhetsbehovet i Maslows behovspyramide. På bakgrunn av dette kan man si at håndverkere som motiveres av å benytte ny teknologi, både kan være drevet av indre og ytre motivasjon, avhengig av hvilket behov de søker å tilfredsstille.

Det er ingen signifikante forskjeller i hvor vidt de innleide håndverkerne finner det motiverende å benytte ny teknologi basert på deres ansettelsesforhold. Gjennomsnittssvaret ligger mellom 3,500 og 3,847 for de tre gruppene.

- Motiveres du av at det arrangeres arrangementer/sammenkomster med håndverkerne fra Veidekke ASA utenfor arbeidstid?

I masteroppgaven til Midtdal (2017) ble det å arrangere sosiale arrangementer utenfor arbeidstiden funnet å være et viktig tiltak for å øke arbeidsmotivasjon til håndverkere. Som nevnt ønsket forfatter å sjekke i hvilken grad dette også motiverer *innleide* håndverkere. De innleide håndverkerne hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim har på spørreskjemaet svart at de *I stor grad (3,864)* motiveres av at det arrangeres arrangementer eller sammenkomster utenfor arbeidstiden med håndverkerne som er fast ansatt i Veidekke. Dette kan igjen ses i sammenheng med behovet for tilhørighet; ett av de basale psykologiske behovene i forventningsteorien. Sosiale arrangementer og sammenkomster kan bidra til at håndverkerne lærer å kjenne hverandre i en ikke-arbeidsrelatert setting, og av den grunn kommer nærmere hverandre og i større grad får en følelse av tilhørighet. I Figur 4.13 ser man alle svarene til håndverkerne på spørsmålet. Man ser også at noen håndverkere ikke motiveres av dette. Disse håndverkerne har kanskje ikke det samme sosiale behovet, og ser kanskje på slike arrangementer som unødvendig bruk av fritid.

På lik linje med de andre forholdene som har vært drøftet, er det ingen signifikante forskjeller, basert på ansettelsesforholdet til de innleide håndverkerne, på deres meninger om hvor motiverende det er at det arrangeres arrangementer med håndverkerne fra Veidekke utenfor arbeidstid. Gjennomsnittssvaret til de tre gruppene ligger mellom 3,750 og 4,000. Den gruppen som har høyest gjennomsnittssvar (4,000) er de midlertidig ansatte. At det er denne gruppen som finner dette mest motiverende kan være fordi de kanskje håper på å få en fast ansettelse i Veidekke, og av den grunn har et større ønske/behov om å knytte kontakt med håndverkerne fra Veidekke, som kanskje skal bli deres faste arbeidskolleger i fremtiden.

5.4.3 Ledelsens tilrettelegging for motivasjon

I Tabell 4.5. i resultatkapittelet presenteres de innleide håndverkernes gjennomsnittssvar på påstandene knyttet til anleggsledelsens tilrettelegging for motivasjon på prosjektet de arbeider på. I tabellen ser man at alle gjennomsnittssvarene ligger på *I stor grad* (3,758-4,167), noe som vil si at anleggsledelsen *I stor grad* passer alle de syv presenterte utsagnene. Disse utsagnene er utarbeidet med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, og de seks prinsippene som ledere kan benytte for å tilfredsstille de ansatte sine tre basale psykologiske behov. Olafsen (2018) påpeker at om man følger de seks prinsippene og tilfredsstiller de ansatte sine basale psykologiske behov, fremmer man varig arbeidsmotivasjon. Når man ser at alle påstandene (prinsippene) *I stor grad* passer anleggsledelsen på de åtte byggeprosjektene de innleide håndverkerne jobber på, kan det dermed tolkes som at anleggsledelsen på byggeprosjektene til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, bevisst eller ubevisst, fremmer varig autonom arbeidsmotivasjon. Noe som igjen kanskje er en medvirkende faktor til at de innleide håndverkerne *I svært stor grad* både trives ved innleie hos Veidekke, og føler seg motiverte til å gjøre en god jobb.

I litteraturen knyttet til selvbestemmelsesteorien ble det påpekt at om man klarer å reflektere over hvordan ulike faktorer på arbeidsplassen støtter eller undergraver de tre basale psykologiske behovene, kan man si noe om kvaliteten på motivasjonen som oppstår, og igjen hva slags konsekvenser disse faktorene har for bedriften og den ansatte. Ser man dette i sammenheng med at anleggsledelsen på prosjektene til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim *I stor grad* passer de presenterte utsagnene som fremmer varig autonom arbeidsmotivasjon, kan man i følge Olafsen (2018) forvente at de innleide håndverkerne blant annet har økt arbeidsinnsats, bedre jobbprestasjoner og økt tilfredshet på arbeidsplassen, noe som igjen kan øke produktiviteten på Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim sine byggeprosjekter.

Det utsagnet som scorer lavest av de syv utsagnene er *Anleggsledelsen forskjellsbehandler ikke* (3,758), med et relativt høyt standardavvik på 1,082. Dette tyder på uenighet blant de innleide håndverkerne hvor vidt utsagnet passer til anleggsledelsen. Akkurat dette utsagnet ble også trukket frem som noe problematisk, og som en mulig feilkilde i delkapittelet *Reliabilitet og validitet i spørreundersøkelsen*. Det at det ikke ble funnet signifikante forskjeller på bakgrunn av hvilket prosjekt håndverkerne jobbet på, bidrar også til å styrke mistanken om at spørsmålet er noe uheldig utformet, og at håndverkerne har feiltolket det. Hadde det vært slik at alle de innleide håndverkerne på et bestemt prosjekt svarte at anleggsledelsen forskjellsbehandlet dem, hadde det nok vært større sannsynlighet for at spørsmålet ikke var feiltolket.

5.4.4 Motivasjonsfaktorer

Alle de 11 motivasjonsfaktorene som ble funnet gjennom litteraturstudiet, presentert for de innleide håndverkerne i spørreskjemaet, og deretter rangert etter hvor viktige de innleide håndverkerne anså de å være, er drøftet i delkapittelet 5.3. Derfor vil ikke nødvendigvis hver enkelt av de 11 faktorene bli drøftet i dette delkapittelet.

I Tabell 4.6 ser man de 11 faktorene rangert etter hvor viktige de innleide håndverkerne anså de å være for deres arbeidsmotivasjon. Som det kom frem i resultatene og analysen av spørreskjemaene, scorer alle faktorene høyt; fra 3,908 til 4,755, og er derfor ansett å være *Viktig* eller *Svært viktig* for håndverkernes arbeidsmotivasjon. Dette kan tyde på at motivasjonsfaktorene funnet gjennom litteraturstudien er «validerte», og at den tidligere forskningen faktisk har klart å finne og kartlegge viktige faktorer for arbeidsmotivasjonen

til håndverkere i byggebransjen. Sammenligner man den gjennomsnittlige scoren til de 11 faktorene, med den gjennomsnittlige scoren til de fem forholdene presentert i spørsmålene knyttet til *Individuell motivasjon*, ser man at kun to av forholdene scorer høyt nok til å blande seg inn blant de 11 faktorene, og derfor er «like viktige» som faktorene funnet gjennom litteraturen. Dette er forholdene knyttet til selve arbeidet som håndverker (4,200) og det å føle seg som en del av arbeidslaget (4,446). Dette underbygger igjen at faktorene funnet i litteraturen er «ferdigvaliderte». Det at standardavvikene også er relativt lave på alle de 11 faktorene, forteller at håndverkerne i stor grad har vært enige om hvor viktige de mener faktorene er for deres arbeidsmotivasjon. Ser man på hva slags type motivasjon de innleide håndverkerne rangerer høyest, ser man at det både er indre og ytre motivasjonsfaktorer blant de fem høyest rangerte faktorene; (1) *Godt arbeidsmiljø* (indre motivasjon), (2) *Trygghet i jobben* (ytre motivasjon), (3) *Gjensidig respekt mellom anleggsledelse og håndverkere* (indre motivasjon), (4) *God lønn* (ytre motivasjon) og (5) *Følelse av tilhørighet i arbeidslaget* (indre motivasjon). Tre av de fem høyest rangerte faktorene kan dessuten forankres i selvbestemmelsesteorien og det basale psykologiske behovet for tilhørighet; *Godt arbeidsmiljø*, *Gjensidig respekt mellom anleggsledelsen og håndverkerne*, og *Følelse av tilhørighet i arbeidslaget*. Dette kan tyde på at de innleide håndverkerne først og fremst ønsker å tilfredsstille tilhørighetsbehovet sitt når de er innleid, og at dette i stor grad går foran andre behov.

Ser man disse fem faktorene i lys av Maslows behovsteori, ser man at de dekker behovene på flere ulike nivå i hans behovspyramide. *Godt arbeidsmiljø*, *gjensidig respekt mellom anleggsledelse og håndverkere*, og *ølelse av tilhørighet i arbeidslaget* kan bidra til å tilfredsstille det sosiale behovet, *trygghet i jobben* kan bidra til å tilfredsstille sikkerhetsbehovet, mens *god lønn* kan bidra til å tilfredsstille det fysiologiske behovet. Altså finner man de fem høyest rangerte motivasjonsfaktorene av de innleide håndverkerne på tre ulike nivå i Maslows behovspyramide (de tre nederste). Dette er motstridene med det Maslow legger til grunn for sin behovsteori, nemlig at menneskers atferd ikke vil la seg påvirke av høyereliggende behov før de lavereliggende er tilfredsstilt. Dog påpekes det av (Jacobsen & Thorsvik, 2013) at mennesker kan ha ulik innbyrdes rekkefølge på behovene, og at graden av behovstilfredsstillelse før neste behov i hierarkiet melder seg, kan variere. Dette støtter oppunder funnene i spørreundersøkelsen, og samtidig at alle individer er unike og derfor blir motivert av ulike faktorer og forhold. Det at man finner alle de fem høyest rangerte faktorene på de tre nederste nivåene i Maslows behovspyramide forteller at de innleide håndverkerne i stor grad verdsetter de grunnleggende behovene fremfor å dyrke sin egen anerkjennelse og selvrealisering. Uansett viser gjennomsnittsscoren til hver enkelt av de 11 motivasjonsfaktorene at de alle sammen er ansett som viktige for arbeidsmotivasjonen til de innleide håndverkerne. Derfor kan man ikke kun fokusere på de fem høyest rangerte faktorene, og se bort ifra de resterende seks faktorene. Man må legge til rette for at alle de 11 motivasjonsfaktorene er tilstede på byggeprosjekter hvor det benyttes innleid arbeidskraft.

Midtdal (2017) fant, som nevnt i teorikapittelet, at akkord som lønssystem var den viktigste motivasjonsfaktoren for åtte håndverkere hos Betonmast Trøndelag. I denne oppgaven er *God lønn* presentert som en av de 11 motivasjonsfaktorene i spørreskjemaet, istedenfor akkord, da forfatter anså dette for å være tilnærmet det samme. *God lønn* ble ansett som den fjerde viktigste motivasjonsfaktoren hos de innleide håndverkerne hos Veidekke, noe som strider med funnet til Midtdal (2017). I ettertid kan det tenkes at om faktoren *God lønn* var byttet ut med akkord, ville «lønnsfaktoren» kanskje scoret høyere. På en annen side så ble de innleide håndverkerne bedt om å si hvor viktige motivasjonsfaktorene var for deres arbeidsmotivasjon ved innleie hos Veidekke. Nettopp

derfor er kanskje ikke akkord eller god lønn ansett som viktigst for håndverkere når de er innleid hos andre entreprenører, men heller faktorer som bidrar til å tilfredsstille behovet for tilhørighet, slik resultatene fra spørreskjemaet viser.

Som tidligere nevnt svarer den innleide gjennomsnittshåndverkeren at han *I svært stor grad* er motivert for å gjøre en god jobb for Veidekke, samt at anleggsledelsen *I stor grad* passer de syv utsagnene presentert for han. Ser man dette i lys av hvor viktige de 11 faktorene er ansett å være for motivasjonen til de innleide håndverkerne, kan man tolke det som at flere (om ikke alle) motivasjonsfaktorene er tilstede på prosjektene til Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, ettersom motivasjonen til de innleide håndverkerne mest sannsynlig ikke ville vært så høy om disse faktorene var uteværende.

Basert på ansettelsesforhold til de innleide håndverkerne er alle de 11 faktorene ansett som viktige for arbeidsmotivasjonen til de innleide håndverkerne, og det er heller ingen signifikante forskjeller i hvordan de rangeres.

5.4.5 Demotivasjon

Alle de 11 faktorene som kan virke demotiverende på arbeidsmotivasjonen til innleide håndverkere, og deres rangering, kan ses i sin helhet i Tabell 4.7. Om man ser på faktorene som kan virke demotiverende på arbeidsmotivasjonen og hvordan de er rangert etter de innleide håndverkernes svar, ser man umiddelbart at de ikke er ansett å være like viktige og å ha like stor påvirkning på arbeidsmotivasjonen, som det motivasjonsfaktorene har. De 11 faktorene scorer fra 2,859 til 4,141, og har langt høyere standardavvik enn det motivasjonsfaktorene har, noe som tyder på at uenigheten er relativt stor mellom de innleide håndverkerne om i hvilken grad faktorene påvirker arbeidsmotivasjonen negativt. De åtte høyest rangerte faktorene med størst negativ påvirkning på arbeidsmotivasjonen, er ansett å ha *Mye* påvirkning. De fem lavest rangerte faktorene, med minst negativ påvirkning på arbeidsmotivasjonen, har et gjennomsnittssvar som tilsvarer *Hverken eller*. Alle de 11 faktorene ble ikke funnet som faktorer som direkte virket demotiverende på håndverkernes arbeidsmotivasjon, men enkelte er utarbeidet ved at forhold eller faktorer som motiverer er snudd om på. Av de fem faktorene som ble funnet i teorien knyttet direkte til håndverkere sin demotivasjon, og som er presentert i Tabell 4.2, befinner fire av de seg blant de fem faktorene de innleide håndverkerne mener har størst betydning på deres demotivasjon. Dette tyder på at demotivasjonsfaktorene funnet i teorien direkte knyttet til håndverkernes demotivasjon, på lik linje med motivasjonsfaktorene, er «ferdigvaliderte».

Som tidligere nevnt og som det kom frem i resultatkapittelet er *Godt arbeidsmiljø* den motivasjonsfaktoren som ble rangert høyest, mens faktoren *Følelse av tilhørighet i arbeidslaget* ble rangert som den femte viktigste faktoren. Nederst på listen over rangering av faktorene som kan virke demotiverende finner man derimot faktoren *Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen* (2,859). Altså er dette den faktoren (av de 11 presenterte) som virker minst demotiverende på de innleide håndverkerne sin arbeidsmotivasjon. Ser man dette i sammenheng med rangeringen av motivasjonsfaktorer kan det se ut til at det å ikke kjenne noen i arbeidslaget ikke har spesielt stor betydning eller påvirkning på om arbeidsmiljøet er godt eller om man føler tilhørighet i arbeidslaget. Hadde dette hatt en stor betydning på om arbeidsmiljøet var godt eller om man fikk en følelse av tilhørighet, ville nok demotivasjonsfaktoren *Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen* vært ansett å ha større påvirkning på demotivasjonen til de innleide håndverkerne. Dette kan tyde på at man kan få en følelse av tilhørighet i arbeidslaget uten at man nødvendigvis kjenner de andre håndverkerne. Noe som igjen understøtter og forsvaret Veidekke Bygg, Storbyregion

Trondheim sin innleiepraksis, der de plasserer enkelte innleide håndverkere inn i arbeidslag, fremfor å leie inn hele arbeidslag.

Ser man på håndverkernes svar på hvor demotiverende det kan være å ikke kjenne noen i arbeidslaget man jobber i, basert på ansettelsesforholdet deres, kommer det frem at håndverkerne i bemanningsbyråer ser på dette som mer demotiverende enn ansatte i andre produksjonsbedrifter eller midlertidig ansatte. Dette kan komme av at de mest sannsynlig har vært i en situasjon hvor de ikke har kjent noen i arbeidslaget tidligere, og kanskje har opplevd at dette er trøblete. Ellers er det ingen signifikante forskjeller mellom håndverkernes svar basert på deres ansettelsesforhold.

5.4.6 Generaliserbarheten til de empiriske funnene

De empiriske funnene fra spørreundersøkelsen i denne oppgaven kan nok ikke generaliseres til å gjelde for *alle* innleide håndverkere i byggebransjen, ettersom praksisen, innleiemønsteret og typen arbeidskraft som leies inn i stor grad varierer fra entreprenører til entreprenør, og fra by til by. I tillegg er det kun fire håndverkere fra bemanningsbyråer, og to midlertidig ansatte som har besvart spørreundersøkelsen. Ser man derimot bort ifra disse seks håndverkerne sitter man igjen med hele 60 innleide håndverkere fra andre produksjonsbedrifter, som har besvart spørreundersøkelsen, og samtidig vist svært stor grad av enighet i sine svar. Sett i lys av oppgavens omfang, avgrensninger og mulige feilkilder, mener forfatter derfor at funnene i denne oppgaven kan generaliseres til å gjelde for innleide håndverkere fra andre produksjonsbedrifter.

6 Konklusjon

I dette kapittelet besvares oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I tillegg gis det forslag til videre arbeid.

6.1 Konklusjon

Gjennom å benytte en sammensetning av ulike metoder har oppgavens problemstilling «Hva motiverer innleide håndverkere i byggebransjen?» blitt belyst fra flere ulike vinkler. Basert på resultatene og funnene fra de undersøkelsene som er gjennomført, og innenfor gitte avgrensninger, kan de utarbeidede forskningsspørsmålene besvares.

Basert på litteraturstudiet og personlig uformell kommunikasjon med Veidekke har det kommet frem at både måten entreprenører i byggebransjen leier inn arbeidskraft på og hva slags type arbeidskraft som leies inn, både har vært, og fremdeles er under endring. I all hovedsak leier entreprenører inn arbeidskraft fra andre produksjonsbedrifter eller fra bemanningsbyråer. Innleieandelen er relativ lik i to av landets største byer, men innleiemønsteret er igjen svært ulikt. Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim er en del av «Trondheimsavtalen» og leier av den grunn i all hovedsak inn arbeidskraften sin fra andre produksjonsbedrifter som er en del av den samme avtalen.

Gjennom litteraturstudiet er det også funnet 11 faktorer som anses å være viktige for arbeidsmotivasjonen til håndverkere i byggebransjen (disse kan ses i sin helhet i Tabell 4.1). På bakgrunn av spørreundersøkelsen besvart av 66 innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim kan det slås fast at de føler seg svært motiverte til å gjøre en god jobb for Veidekke, at de drives av både indre og ytre motivasjon, og at alle de 11 faktorene fra litteraturen er ansett som viktige for deres arbeidsmotivasjon (se full rangering i Tabell 4.6). De fem faktorene de anser som viktigst for sin arbeidsmotivasjon er som følger; (1) *Godt arbeidsmiljø*, (2) *Trygghet i jobben (fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)*, (3) *Gjensidig respekt mellom anleggsledelsen og håndverkerne*, (4) *God lønn*, og (5) *Følelse av tilhørighet i arbeidslaget*. Tre av disse fem faktorene forankres i selvbestemmelsesteoriens basale psykologiske behov for tilhørighet. Noe som tyder på at innleide håndverkere motiveres av faktorer som tilfredsstillende deres behov for å føle tilhørighet hos entreprenøren de er innleid hos.

I tillegg ble disse faktorene funnet å være de mest demotiverende for de innleide håndverkerne sin arbeidsmotivasjon; (1) *Dårlig planlegging*, (2) *Manglende tilgang på verktøy og utstyr*, (3) *Dårlig kommunikasjon*, (4) *Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt*, og (5) *Kaos og rot på byggeplassen*.

Det ble ikke funnet noen signifikante forskjeller på hva som motiverer de innleide håndverkerne basert på deres ansettelsesforhold.

6.2 Videre arbeid

Det er flere forhold knyttet til innleide håndverkere sin arbeidsmotivasjon, som ikke har blitt undersøkt i denne oppgaven. På bakgrunn av denne oppgavens omfang og avgrensninger har kun innleide håndverkere hos én entreprenør i ett området av landet blitt undersøkt. Denne entreprenøren er en del av en unik innleieavtale mellom ulike entreprenører og har derfor en innleiepraksis og et innleiemønster som er annerledes en

hva man finner hos entreprenører i for eksempel Oslo-området. Derfor kunne det vært interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse hos en eller flere av de store entreprenørene i Oslo-området og fokusere studien på innleide håndverkere fra bemanningsbyråer. Det kan også være nyttig å gjennomføre tilsvarende studier knyttet til arbeidsmotivasjon med fokus på den store andelen utenlandske håndverkere i byggebransjen, både innleide fra bemanningsbyråer og ansatte i produksjonsbedrifter.

Som det kom frem i oppgavens teoridel, er det ofte en vanlig utfordring at ledelsen har ulik/feil oppfatning av hva som motiverer de ansatte, i dette tilfellet håndverkere, enn hva de ansatte selv faktisk finner motiverende. Derfor kunne det vært spennende å undersøke om anleggsledelsen på byggeprosjekter som benytter seg av innleide håndverkere har riktig oppfatning av hva som motiverer disse håndverkerne.

Den faktoren som ble funnet å være aller viktigst for de innleide håndverkerne sin arbeidsmotivasjon var *Godt arbeidsmiljø*. Av den grunn kunne det vært svært nyttig å finne ut hva de innleide håndverkerne mener fremmer et godt arbeidsmiljø, slik at man kan utarbeide og implementere tiltak som fremmer et godt arbeidsmiljø, noe som igjen kan føre til økt produktivitet.

Referanser

- Alsos, K. & Jensen, R. S. (2013) *Bemanningsbransjens gråsoner*. (Fafo-rapport 2013:20). Oslo: Fafo. Tilgjengelig fra: <https://www.fafo.no/images/pub/2013/20310.pdf> (Hentet: 10. april 2019)
- Amundsen, K. P. (2007) *Den permanente midlertidighet. Om motivasjon i byggebransjen*. Masteroppgave. Universitetet i Tromsø. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1186/thesis.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (Hentet: 20. mars 2019).
- Arbeidsmiljøloven (2019a) § 14-9. *Midlertidig ansettelse*. Tilgjengelig fra: <http://arbeidsmiljoven.com/article/§-14-9-midlertidig-ansettelse/> (Hentet: 10. april 2019)
- Arbeidsmiljøloven (2019b) §14-12. *Innleie fra virksomhet som har til formål å drive Utleie (bemanningsforetak)*. Tilgjengelig fra: <http://arbeidsmiljoven.com/article/§-14-12-innleie-fra-virksomhet-som-har-til-formal-a-drive-utleie-bemanningsforetak/> (Hentet: 10. april 2019)
- Arbeidstilsynet (u.å.a) *Innleie*. Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/innleie/> (Hentet: 10. april 2019)
- Arbeidstilsynet (u.å.b) *Lønn*. Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/lonn/> (Hentet: 12. april 2019)
- Atkinson J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. (IMS Report no. 89). Brighton: The Institute for Employment Studies. Tilgjengelig fra: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/89.pdf> (Hentet: 04. april 2019)
- Barg, J. E., Ruparathna, R., Mendis, D. & Hewage, K. N. (2014) Motivating Workers in Construction, *Journal of Construction Engineering*, 2014. doi: 10.1155/2014/703084
- Byggenæringens Landsforening (BNL) (2017) Ny statistikk fra byggenæringen: Stabil andel norske med HMS-kort på byggeplassene, NTB info. Tilgjengelig fra: <https://www.ntbinfo.no/pressemelding/ny-statistikk-fra-byggenaeringen-stabil-andel-norske-med-hms-kort-pa-byggeplassene?publisherId=90278&releaseId=15659270> (Hentet: 10. november 2018)
- Bråten, M., Ødegård, A. M. & Andersen, R. K. (2012) *Samarbeid og HMS-utfordringer i bygg- og anleggsnæringen*. (Fafo-rapport 2012:52). Oslo: Fafo. Tilgjengelig fra: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20279.pdf (Hentet: 03. april 2019)
- Cardoso, P., Dominguez, C. & Paiva, A. (2015) Hints to Improve Motivation in Construction Companies, *Conference on ENTERprise Information Systems / International Conference on Project MANagement / Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS / ProjMAN / HCist 2015*, Vilamoura, Portugal, 7.-9. Oktober 2015. Elsevier Procedia, s. 1200-1207
- Cerasoli, C. P. & Ford, M. T. (2014) Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory, *The Journal of Psychology*, 148(3), s. 267-286. doi: 10.1080/00223980.2013.783778
- Cox, R. F., Issa, R. R. A. & Frey, A. (2006) Proposed Subcontractor-Based Employee Motivational Model, *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(2),

- s. 152-163. doi: 10.1061/(ASCE)0733-9364(2006)132:2(152)
- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. 5. utg. Oslo: Gyldendal akademisk
- Eikeland, P. T. (2001) *Teoretisk analyse av byggeprosjekter*. (SIB-rapport). Oslo.
Tilgjengelig fra: <http://pte.no/pdf/TeoretiskAnalyse.pdf> (Hentet: 03. mars 2019)
- Elstad, L. (2017) *Ulovlig innleie i byggebransjen i hovedstadsområdet våren 2017*. Oslo: Elektromontørenes Forening Oslo og Akershus (El og IT Forbundet), Oslo Bygningsarbeiderforening avdeling 603, Fellesforbundet Rørleggernes Fagforening avdeling 605 og Fellesforbundet Tømrer og Byggfagforeningen avdeling 601.
Tilgjengelig fra: <https://elogit.no/sites/elogit/files/arkiv/rapport.pdf> (Hentet: 29. april 2019)
- Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12(2), s. 219-245. doi: 10.1177/1077800405284363
- Friberg, J. H. & Haakestad, H. (2015) Arbeidsmigrasjon, makt og styringsideologier: Norsk byggenæring i en brytningstid, *Søkelys på arbeidslivet*, 32(3), s. 182-205. doi: 10.18261/issn.1504-7989
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005) Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), s. 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Golafshani, N. (2003) Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research, *The Qualitative Report*, 8(4), s. 597-606. Tilgjengelig fra: <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870&context=tqr> (Hentet: 01. desember 2018)
- Hewage, K. N. & Ruwanpura, J. Y. (2006) Carpentry workers issues and efficiencies related to construction productivity in commercial construction projects in Alberta, *Canadian Journal of Civil Engineering*, 33(8), s. 1075-1089. doi: 10.1139/l06-050
- Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2014) The trade union response to agency labour in Sweden, *Industrial Relations Journal*, 45(1), s. 22-38. doi: 10.1111/irj.12040
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Laerd Statistics (u.å.) *Standard Deviation*. Tilgjengelig fra: <https://statistics.laerd.com/statistical-guides/measures-of-spread-standard-deviation.php> (Hentet: 01. mai 2019)
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kilskar, S. S., Wasilkiewics, K. Nygaard, B & Øren, A. (2017) Flerkulturelle arbeidsplasser i byggenæringen. (2017:00352). Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
Tilgjengelig fra: <https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/flerkulturelle-arbeidsplasser-i-byggenaringen-2017.pdf> (Hentet: 10. november 2018)
- Kovach, K. A. (1987) What motivates employees? Workers and supervisors give different answers, *Business Horizons*, 30(5), s. 58-65. doi: 10.1016/0007-6813(87)90082-6
- Latham, G. P. (2012) *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*. 2. utg. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Loosemore, M., Dainty, A. R. J. & Lingard, H. (2003) *Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operational Approaches*. 1. utg. London: Spon Press
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, s. 370-

396. Tilgjengelig fra: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1943-03751-001.pdf>
(Hentet: 15.02.2019)
- Midtdal, V. (2017) *Arbeidsmotivasjon hos fagarbeidere i byggebransjen*. Masteroppgave. NTNU: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2455594/17619_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Hentet: 15. januar 2019)
- Mjønes, S.-L. (2015) *Den nye bemanningsindustrien*. Masteroppgave. NTNU: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2391419/Mjønes%2C%20Siv-Lena.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 03. april 2019)
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, K. & Matsumoto, K. (2010) Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(49), s. 20911-20916. doi: 10.1073/pnas.1013305107
- Nergaard, K., Nesheim, T., Alsos, K., Berge, Ø. M., Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2011) *Utleie av arbeidskraft 2011* (Fafo-rapport 2011:33). Oslo: Fafo. Tilgjengelig fra: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20224.pdf (Hentet: 11. april 2019)
- Nesheim, A., Garnæs, S. & Nesheim, T. (2003) Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten, *MAGMA Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 2003(4). Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ekstern-arbeidskraft-i-kjernevirksomheten> (Hentet: 03. april 2019)
- Ng, S. T., Skitmore, R. M., Lam, K. C. & Poon, W. C. (2004) Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects, *International Journal of Project Management*, 22(2), s. 139-146. doi: 10.1016/S0263-7863(03)00061-9
- Norsk senter for forskningsdata (NSD) (u.å.) *Meldeskjema for behandling av personopplysninger*. Tilgjengelig fra: <https://meldeskjema.nsd.no/test/> (Hentet: 28. mars 2019)
- NOU 2010: 1 (2010) *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Departementets Servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- NTNU (u.å.) *Finne kilder*. Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/wiki/norsk/finne+kilder> (Hentet: 01. desember 2018)
- Olafsen, A. H. (2018) Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet, *MAGMA Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 2018(2), s. 54-61. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet> (Hentet: 07. februar 2018)
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. & Williams, G. C. (2017) On the dark side of work: A Longitudinal analysis using self-determination theory, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 26(2), s. 275-285. doi: 10.1080/1359432X.2016.1257611
- Olberg, D. (2003) *Endringer i arbeidslivets organisering* (Fafo-rapport 183). Oslo: Fafo. Tilgjengelig fra: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/183.pdf (Hentet: 11. april 2019)
- Olomolayie, P. O. & Ogunlana, S. O. (1988) A survey of construction operative motivation on selected sites in Nigeria, *Building and Environment*, 23(3), s. 179-185. doi: 10.1016/0360-1323(88)90002-9
- Olsson, N. (2011) *Praktisk rapportskrivning*. Bergen: Fagbokforlaget
- Peterson, T. M. (2007) Motivation: How to Increase Project Team Performance, *Project Management Journal*, 38(4), s. 60-69. doi: 10.1002/pmj.20019

- Prop. 73 L (2017-2018) (2018) *Endringer i arbeidsmiljøloven (fast og midlertidig ansettelse og innleie fra bemanningsforetak)*. Oslo: Det Kongelige Arbeids- og Sosialdepartementet.
- Raoufi, M. & Fayek, A. R. (2018) Framework for Identification of Factors Affecting Construction crew Motivation and Performance, *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(9). doi: 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001543
- Rojas, E. M. & (2003) *Labor Productivity Drivers and Opportunities in the Construction Industry*, *Journal of Management In Engineering*, 19(2), s. 78.82. doi: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:2(78)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), s. 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
- Sanvido, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M. & Coyle, M. (1992) Critical Success Factors For Construction Projects, *Journal of Construction Engineering and Management*, 118(1), s. 94-111. doi: 10.1061/(ASCE)0733-9364(1992)118:1(94)
- Statistisk Sentralbyrå (SSB) (2018) *Produktivitetsfall i bygg og anlegg*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/produktivitsfall-i-bygg-og-anlegg> (Hentet: 04. februar 2019)
- Statistisk Sentralbyrå (SSB) (2019a) *Bygge- og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/stbygganl> (Hentet: 07. mai 2019)
- Statistisk Sentralbyrå (SSB) (2019b) *Bygge- og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk – Statistikkbanken*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/list/stbygganl> (Hentet: 07. mai 2019)
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012) Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI), *Journal of Career Assessment*, 20(3), s. 322-337. doi: 10.1177/1069072711436160
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009) Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory, *Journal of General Management*, 34(3), s. 75-91. doi: 10.1177/030630700903400305
- Store Norske Leksikon (SNL) (2018) *Internalisering*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/internalisering> (Hentet: 21. februar 2019)
- Store Norske Leksikon (SNL) (2019) *Trepartssamarbeid*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/trepartssamarbeid> (Hentet: 06. april 2019)
- Svartdal, F. (2018) *Reliabilitet – Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/reliabilitet> (Hentet: 10. mai 2019)
- Søk og skriv (2018) *Søketeknikker*. Tilgjengelig fra: <https://sokogskriv.no/soking/soketeknikker/#Siteringssok> (Hentet: 01. oktober 2018)
- Tabassi, A. A., Ramli, M. & Bakar, A. H. A. (2012) Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms, *International Journal of Project Management*, 30(2), s. 213-224. doi: 10.1016/j.ijproman.2011.05.009
- Vellesen, P. (1999) Akkordarbeid og måling i byggebransjen. *Arbeiderhistorie 1999*. Arbeiderbevegelsens Arkiv og Bibliotek. s. 191-201
- Wild, A. (2002) The unmanageability of construction and the theoretical psychosocial dynamics of projects, *Engineering Construction and Architectural Management*, 9(4), s. 345-351. doi: 10.1108/eb021229

- Wilkins, E. G. & Pannucci, C. J. (2010) Identifying and Avoiding Bias in Research, *Plastic and Reconstructive Surgery*, 126(2), s. 619-625. doi: 10.1097/PRS.0b013e3181de24bc
- Yilmaz, K. (2013) Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences, *European Journal of Education, Research, Development and Policy*, 48(2), s. 312-325. doi: 10.1111/ejed.12014
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4. utg. California: SAGE Publications, Inc.
- Ødegaard, A. M. (2014) Arbeidsinnvandring og fleksible bemanningsstrategier i fire bransjer, *Søkelys på arbeidslivet*, 31(1-2), s. 100-117. doi: 10.18261/issn.1504-7989

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema til innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim

Vedlegg 2: Resultater fra spørreskjema

Vedlegg 1 – Spørreskjema til innleide håndverkere hos Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim

(Videre presenteres Veidekke Bygg, Storbyregion Trondheim, som Veidekke ASA)

Info: Denne undersøkelsen skal benyttes i en masteroppgave hvor hensikten er å kartlegge trivselen og motivasjonen til innleide håndverkere hos Veidekke ASA. Undersøkelsen er helt anonym, og det vil ikke være mulig å gjenkjenne personene som svarer på undersøkelsen.

Hvilket prosjekt jobber du på nå?: _____

Ansatt i: Produksjonsbedrift Bemanningsbyrå Midlertidig ansatte

Kjønn: Mann Kvinne

Alder: 18-25 år 26-35 år 36-45 år 46-55 år 56-65 år Over 65 år

Fag: Tømmer Betong Lærling

Har du akkordlønn eller timelønn? Akkordlønn Timelønn

ERFARING

Hvor mange år har du jobbet i byggebransjen? 0-5 år 6-10 år 11-15 år 16-20 år Mer enn 20 år

Hvor lenge har du vært innleid hos Veidekke ASA? 0-2 mnd 3-5 mnd 6-8 mnd 9-11 mnd Over 1 år

Har du vært innleid hos Veidekke ASA tidligere? Ja Nei

Har du vært ansatt i Veidekke ASA tidligere? Ja Nei

TRIVSEL OG ANSVAR

	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	Hverken eller	I stor grad	I svært stor grad
Hvor godt trives du i byggebransjen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor godt trives du som innleid hos Veidekke ASA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Får du en følelse av tilhørighet hos Veidekke ASA når du er innleid til dem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er andre arbeidere på prosjektet hyggelige og respektfulle mot deg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	Hverken eller	I stor grad	I svært stor grad
Føler du deg inkludert i arbeidslaget du jobber i nå?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er anleggsledelsen på prosjektet hyggelig og respektfulle mot deg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Føler du at anleggsledelsen behandler deg likt som håndverkerne som er fast ansatt i Veidekke ASA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Føler du at formann behandler deg likt som håndverkerne som er fast ansatt i Veidekke ASA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Føler du at BAS behandler deg likt som håndverkerne som er fast ansatt i Veidekke ASA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din kompetanseutvikling og opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Føler du at du får tilstrekkelig opplæring i arbeids- metoder og bruk av utstyr når du er innleid hos Veidekke?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din HMS-opplæring?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Føler du at du får tilstrekkelig HMS-opplæring når du er innleid hos Veidekke ASA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	Hverken eller	I stor grad	I svært stor grad
INDIVIDUELL MOTIVASJON					
Føler du deg motivert til å gjøre en god jobb for Veidekke ASA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>(BESVARES KUN AV ANSATTE I PRODUKSJONSBEDRIFTER)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for ditt eget firma?					
<i>(BESVARES KUN AV ANSATTE I BEMANNINGSBYRÅER)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for andre entreprenører?					

	1	2	3	4	5
	I svært liten grad	I liten grad	Hverken eller	I stor grad	I svært stor grad
Har selve bygget som skal bygges, noe å si på din motivasjon? (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt hotell-prosjekt sammenlignet med en boligblokk?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør? (F.eks. ved at du ser at en vegg reiser seg.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har bruken av ny teknologi noe å si på din motivasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiveres du av at det arrangeres arrangementer/sammenkomster med håndverkerne fra Veidekke ASA utenfor arbeidstid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LEDELSENS TILRETTELEGGING FOR MOTIVASJON PÅ DETTE BYGGEPROSJEKTET

Nedenfor presenteres en rekke utsagn knyttet til anleggsledelsen sin tilrettelegging for din arbeidsmotivasjon. Ved å krysse av på skalaen fra «*I svært liten grad*» til «*I svært stor grad*», skal du fortelle i hvilken grad anleggsledelsen på dette byggeprosjektet passer til utsagnene.

	I svært liten grad	I liten grad	Hverken eller	I stor grad	I svært stor grad
Anleggsledelsen stiller åpne spørsmål og inviterer til deltakelse i problemløsning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anleggsledelsen lytter aktivt og hører på håndverkernes perspektiver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anleggsledelsen kommuniserer godt og unngår misforståelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anleggsledelsen gir positive tilbakemeldinger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anleggsledelsen gir saklige ikke-dømmende tilbakemeldinger om problemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anleggsledelsen forskjellsbehandler ikke håndverkerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MOTIVASJONSFAKTORER

Nedenfor presenteres en rekke motivasjonsfaktorer, som kan ha innvirkning på din arbeidsmotivasjon. Ved å krysse av på skalaen fra **1** til **5**, skal du fortelle hvor viktig disse faktorene er for din arbeidsmotivasjon når du er innleid til Veidekke ASA.

	1	2	3	4	5
	Svært lite viktig	Lite viktig	Hverken eller	Viktig	Svært viktig
Ros og anerkjennelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utfordrende arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varierte arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Godt arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trygghet i jobben (Fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulighet for faglig utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
God lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betydningsfullt arbeid, enten for deg selv eller for samfunnet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjensidig respekt mellom anleggsledelse og håndverkere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beslutningsmyndighet (Mulighet til å ta avgjørelser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Følelse av tilhørighet i arbeidslaget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nevn gjerne faktorer som påvirker din arbeidsmotivasjon, men som ikke er presentert ovenfor:

DEMOTIVASJON

Nedenfor presenteres en rekke faktorer som kan virke demotiverende på din arbeidsmotivasjon. Ved å krysse av på skalaen fra **1** til **5**, skal du fortelle hvordan disse faktorene virker demotiverende på din arbeidsmotivasjon når du er innleid til Veidekke ASA.

	1	2	3	4	5
	Svært lite	Lite	Hverken eller	Mye	Svært mye
Kaos og rot på byggeplass?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dårlig planlegging?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dårlig kommunikasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende tilgang på verktøy og utstyr?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forsinkede kontroller fra anleggsledelsen eller kontrollører?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende tilbakemelding fra anleggsledelsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forskjellsbehandling fra BAS?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forskjellsbehandling fra anleggsledelsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Følelsen av å ikke ha tilstrekkelig kompetanse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Har du kommentarer eller noe du vil tilføye undersøkelsen? For eksempel hva anleggsledelsen kan gjøre for å øke din arbeidsmotivasjon?

Takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen!
- Aksel Gundersen

Vedlegg 2 – Resultater fra spørreskjema

Håndverkernes gjennomsnittlige svar basert på deres alder

Trivsel og ansvar						
	18-25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	55-65 år	Over 65 år
Hvor godt trives du i byggebransjen?	4,250	4,333	4,286	4,389	4,667	0,000
Hvor godt trives du som innleid til Veidekke ASA?	4,500	4,400	4,286	4,667	4,667	0,000
Får du en følelse av tilhørighet hos Veidekke ASA når du er innleid til dem?	4,150	4,267	4,000	4,389	4,500	0,000
Er andre arbeidere på prosjektet hyggelige og respektfulle mot deg?	4,450	4,667	4,429	4,667	4,500	0,000
Føler du deg inkludert i arbeidslaget du jobber i nå?	4,400	4,467	4,286	4,611	4,500	0,000
Er anleggsledelsen på prosjektet hyggelig og respektfull mot deg?	4,474	4,467	4,429	4,556	4,667	0,000
Føler du at anleggsledelsen behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,200	4,333	4,000	4,444	4,500	0,000
Føler du at formann behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,400	4,467	4,167	4,611	4,500	0,000
Føler du at BAS behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,300	4,533	4,000	4,667	4,667	0,000
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din kompetanseutvikling og opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr?	4,000	4,000	3,429	4,222	4,000	0,000
Føler du at du får tilstrekkelig opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr når du er innleid hos Veidekke ASA?	4,150	4,267	4,000	4,389	4,500	0,000
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din HMS-opplæring?	4,100	4,333	3,714	4,556	4,333	0,000
Føler du at du får tilstrekkelig HMS-opplæring når du er innleid hos Veidekke ASA?	4,300	4,400	4,286	4,444	4,500	0,000

INDIVIDUELL MOTIVASJON						
	18-25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	55-65 år	Over 65 år
Føler du deg motivert til å gjøre en god jobb for Veidekke ASA?	4,400	4,667	4,429	4,722	4,667	0,000
(BESVARES KUN AV ANSATTE I PRODUKSJONSBEDRIFTER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for ditt eget firma?	3,579	3,467	3,200	2,647	2,200	0,000
(BESVARES KUN AV ANSATTE I BEMANNINGSBYRÅER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for andre entreprenører?	0,000	0,000	4,000	5,000	3,000	0,000
Har selve bygget som skal bygges noe å si på din motivasjon? (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt hotellprosjekt sammenlignet med en boligblokk?)	3,353	3,000	2,500	2,235	2,500	0,000
Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør? (F.eks. ved at du ser en vegg reise seg.)	4,211	4,200	4,286	4,167	4,167	0,000
Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?	4,632	4,600	3,429	4,556	4,333	0,000
Har bruken av ny teknologi noe å si på din motivasjon?	4,211	4,267	2,714	3,667	3,333	0,000
Motiveres du av at det arrangeres arrangementer/sammenkomster med håndverkere fra Veidekke ASA utenfor arbeidstid?	4,263	3,867	2,857	4,000	3,333	0,000

MOTIVASJONSFAKTORER									
				18-25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	55-65 år	Over 65 år
Ros og anerkjennelse				4,316	4,267	4,000	4,056	4,000	0,000
Utfordrende arbeidsoppgaver				3,842	4,133	3,714	3,889	3,833	0,000
Varierte arbeidsoppgaver				4,263	4,267	4,143	4,111	4,333	0,000
Godt arbeidsmiljø				4,842	4,933	4,286	4,778	4,500	0,000
Trygghet i jobben (Fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)				4,684	4,867	4,571	4,778	4,333	0,000
Mulighet for faglig utvikling				4,421	4,600	4,143	4,389	3,833	0,000
God lønn				4,579	4,667	4,571	4,667	4,333	0,000
Betydningsfullt arbeid, enten for deg selv eller samfunnet				4,263	4,200	4,286	4,333	4,000	0,000
Gjensidig respekt mellom anleggsledelse og håndverkere				4,667	4,667	4,286	4,722	4,500	0,000
Beslutningsmyndighet (Mulighet til å ta avgjørelser)				4,053	4,533	4,000	4,278	4,000	0,000
Følelse av tilhørighet i arbeidslaget				4,474	4,667	4,429	4,722	4,000	0,000

DEMOTIVASJON									
				18-25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	55-65 år	Over 65 år
Kaos og rot på byggeplassen?				3,889	3,400	3,857	4,111	3,167	0,000
Dårlig planlegging?				4,278	4,200	4,143	4,389	2,833	0,000
Dårlig kommunikasjon?				4,111	4,067	3,714	4,056	3,167	0,000
Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt?				4,278	3,800	3,571	4,111	2,833	0,000
Manglende tilgang på verktøy og utstyr?				4,176	4,067	3,857	4,333	2,333	0,000
Forsinkede kontroller fra anleggsledelsen eller kontrollører?				3,778	3,467	3,000	3,611	2,833	0,000
Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen?				2,944	3,000	2,000	3,111	2,333	0,000
Manglende tilbakemelding fra anleggsledelsen?				3,389	3,267	3,000	3,722	2,500	0,000
Forskjellsbehandling fra BAS?				3,667	3,933	3,143	3,889	2,167	0,000
Forskjellsbehandling fra anleggsledelsen?				3,778	3,933	3,143	3,833	2,167	0,000
Følelsen av å ikke ha tilstrekkelig kompetanse?				3,278	3,333	3,286	3,059	2,000	0,000

Håndverkernes gjennomsnittlige svar basert på deres fag

Trivsel og ansvar				
	Tømmer	Betong	Lærling (tømmer)	Ikke svart
Hvor godt trives du i byggebransjen?	4,306	4,480	4,333	4,000
Hvor godt trives du som innleid til Veidekke ASA?	4,528	4,560	4,333	5,000
Får du en følelse av tilhørighet hos Veidekke ASA når du er innleid til dem?	4,250	4,440	4,000	3,500
Er andre arbeidere på prosjektet hyggelige og respektfulle mot deg?	4,500	4,840	4,000	4,000
Føler du deg inkludert i arbeidslaget du jobber i nå?	4,333	4,720	4,333	4,000
Er anleggsledelsen på prosjektet hyggelig og respektfull mot deg?	4,429	4,680	4,333	4,000
Føler du at anleggsledelsen behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,194	4,520	3,667	4,500
Føler du at formann behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,343	4,680	4,000	4,500
Føler du at BAS behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,389	4,680	4,000	3,500
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din kompetanseutvikling og opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr?	3,722	4,400	3,667	4,500
Føler du at du får tilstrekkelig opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr når du er innleid hos Veidekke ASA?	4,056	4,600	3,667	4,500
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din HMS-opplæring?	4,000	4,720	3,667	4,000
Føler du at du får tilstrekkelig HMS-opplæring når du er innleid hos Veidekke ASA?	4,222	4,720	3,667	4,000

INDIVIDUELL MOTIVASJON				
	Tømmer	Betong	Lærling (tømmer)	Ikke svart
Føler du deg motivert til å gjøre en god jobb for Veidekke ASA?	4,583	4,640	4,333	4,000
(BESVARES KUN AV ANSATTE I PRODUKSjonsBEDRIFTER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for ditt eget firma?	3,206	3,087	3,333	3,000
(BESVARES KUN AV ANSATTE I BEMANNINGSBYRÅER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for andre entreprenører?	4,000	4,000	0,000	0,000
Har selve bygget som skal bygges noe å si på din motivasjon? (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt hotellprosjekt sammenlignet med en boligblokk?)	2,677	2,720	1,500	4,000
Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør? (F.eks. ved at du ser en vegg reise seg.)	4,286	4,080	4,333	4,000
Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?	4,286	4,680	4,333	4,500
Har bruken av ny teknologi noe å si på din motivasjon?	3,629	4,120	3,667	4,000
Motiveres du av at det arrangeres arrangementer/sammenkomster med håndverkere fra Veidekke ASA utenfor arbeidstid?	3,857	3,920	3,667	3,500

MOTIVASJONSFAKTORER							
				Tømmer	Betong	Lærling (tømmer)	Ikke svart
Ros og anerkjennelse				4,111	4,292	4,000	4,000
Utfordrende arbeidsoppgaver				3,778	4,125	3,667	4,000
Varierte arbeidsoppgaver				4,083	4,458	3,667	4,500
Godt arbeidsmiljø				4,667	4,875	4,667	5,000
Trygghet i jobben (Fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)				4,667	4,792	4,667	4,500
Mulighet for faglig utvikling				4,306	4,500	4,333	4,000
God lønn				4,556	4,708	4,333	4,500
Betydningsfullt arbeid, enten for deg selv eller samfunnet				4,194	4,375	4,000	4,000
Gjensidig respekt mellom anleggsledelse og håndverkere				4,528	4,783	4,667	4,500
Beslutningsmyndighet (Mulighet til å ta avgjørelser)				4,139	4,417	3,667	4,000
Følelse av tilhørighet i arbeidslaget				4,500	4,583	4,333	5,000

DEMOTIVASJON							
				Tømmer	Betong	Lærling (tømmer)	Ikke svart
Kaos og rot på byggeplassen?				3,941	3,480	4,000	4,000
Dårlig planlegging?				4,324	3,880	4,333	4,000
Dårlig kommunikasjon?				4,088	3,720	4,333	4,000
Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt?				4,059	3,640	4,667	3,500
Manglende tilgang på verktøy og utstyr?				4,118	3,875	4,333	3,000
Forsiunkede kontroller fra anleggsledelsen eller kontrollører?				3,529	3,400	4,000	3,000
Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen?				2,647	2,880	4,000	2,500
Manglende tilbakemelding fra anleggsledelsen?				3,265	3,400	4,000	2,500
Forskjellsbehandling fra BAS?				3,647	3,520	4,333	2,500
Forskjellsbehandling fra anleggsledelsen?				3,706	3,480	4,333	2,500
Følelsen av å ikke ha tilstrekkelig kompetanse?				3,152	3,080	4,000	1,500

Håndverkernes gjennomsnittlige svar basert på deres erfaring i byggebransjen

Trivsel og ansvar					
	0-5 år	6-10 år	11-15 år	16-20 år	Mer enn 20 år
Hvor godt trives du i byggebransjen?	4,200	4,800	4,231	4,400	4,478
Hvor godt trives du som innleid til Veidekke ASA?	4,550	4,800	4,154	5,000	4,609
Får du en følelse av tilhørighet hos Veidekke ASA når du er innleid til dem?	4,150	4,600	4,000	4,800	4,391
Er andre arbeidere på prosjektet hyggelige og respektfulle mot deg?	4,500	5,000	4,538	5,000	4,565
Føler du deg inkludert i arbeidslaget du jobber i nå?	4,350	4,600	4,231	4,800	4,609
Er anleggsledelsen på prosjektet hyggelig og respektfull mot deg?	4,421	4,400	4,462	5,000	4,522
Føler du at anleggsledelsen behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,150	4,400	4,231	4,800	4,348
Føler du at formann behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,350	4,600	4,308	4,800	4,545
Føler du at BAS behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,250	4,200	4,538	4,800	4,565
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din kompetanseutvikling og opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utsty	3,950	4,200	4,000	3,800	4,043
Føler du at du får tilstrekkelig opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr når du er innleid hos Veidekke ASA?	4,150	4,200	4,154	4,200	4,435
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din HMS-opplæring?	4,100	4,400	4,385	4,400	4,261
Føler du at du får tilstrekkelig HMS-opplæring når du er innleid hos Veidekke ASA?	4,300	4,200	4,308	4,600	4,478

INDIVIDUELL MOTIVASJON					
	0-5 år	6-10 år	11-15 år	16-20 år	Mer enn 20 år
Føler du deg motivert til å gjøre en god jobb for Veidekke ASA?	4,4000	4,600	4,538	5,000	4,652
(BESVARES KUN AV ANSATTE I PRODUKSJONSBEDRIFTER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for ditt eget firma?	3,5263	3,400	3,846	2,400	2,474
(BESVARES KUN AV ANSATTE I BEMANNINGSBYRÅER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for andre entreprenører?	0,0000	0,000	0,000	0,000	4,000
Har selve bygget som skal bygges noe å si på din motivasjon? (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt hotellprosjekt sammenlignet med	3,2353	2,600	3,182	2,200	2,273
Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør? (F.eks. ved at du ser en vegg reise seg.)	4,2105	4,600	4,000	4,000	4,261
Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?	4,6316	4,800	4,154	4,400	4,391
Har bruken av ny teknologi noe å si på din motivasjon?	4,2105	4,200	3,769	4,000	3,435
Motiveres du av at det arrangeres arrangementer/sammenkomster med håndverkere fra Veidekke ASA utenfor arbeidstid?	4,2105	4,000	3,615	4,200	3,609

MOTIVASJONSFAKTORER									
					0-5 år	6-10 år	11-15 år	16-20 år	Mer enn 20 år
Ros og anerkjennelse					4,316	4,800	3,846	4,400	4,043
Utfordrende arbeidsoppgaver					3,842	4,600	3,769	4,000	3,870
Varierte arbeidsoppgaver					4,211	4,600	4,000	4,600	4,174
Godt arbeidsmiljø					4,842	5,000	4,615	5,000	4,652
Trygghet i jobben (Fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)					4,684	5,000	4,846	4,800	4,565
Mulighet for faglig utvikling					4,421	4,800	4,308	4,600	4,217
God lønn					4,579	4,800	4,538	5,000	4,522
Betydningsfullt arbeid, enten for deg selv eller samfunnet					4,211	4,400	4,077	4,400	4,304
Gjensidig respekt mellom anleggsledelse og håndverkere					4,667	5,000	4,385	4,800	4,609
Beslutningsmyndighet (Mulighet til å ta avgjørelser)					4,053	4,800	4,077	4,400	4,261
Følelse av tilhørighet i arbeidslaget					4,474	4,800	4,462	4,800	4,522

DEMOTIVASJON									
					0-5 år	6-10 år	11-15 år	16-20 år	Mer enn 20 år
Kaos og rot på byggeplassen?					4,111	2,400	4,154	2,800	3,783
Dårlig planlegging?					4,500	3,600	4,538	3,400	3,913
Dårlig kommunikasjon?					4,278	3,400	4,538	3,000	3,696
Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt?					4,278	3,200	4,231	3,200	3,739
Manglende tilgang på verktøy og utstyr?					4,176	3,200	4,846	3,400	3,696
Forsiunkede kontroller fra anleggsledelsen eller kontrollører?					3,889	2,600	3,846	2,800	3,304
Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen?					3,167	2,000	3,231	2,200	2,696
Manglende tilbakemelding fra anleggsledelsen?					3,556	2,200	3,692	2,600	3,348
Forskjellsbehandling fra BAS?					3,889	3,000	4,308	2,200	3,391
Forskjellsbehandling fra anleggsledelsen?					4,000	3,000	4,308	2,000	3,391
Følelsen av å ikke ha tilstrekkelig kompetanse?					3,500	2,400	3,462	2,600	2,864

Håndverkernes gjennomsnittlige svar basert på tidende har vært innleid hos Veidekke

Trivsel og ansvar					
	0-2 mnd	3-5 mnd	6-8 mnd	9-11 mnd	Over 1 år
Hvor godt trives du i byggebransjen?	4,286	4,455	4,400	4,000	0
Hvor godt trives du som innleid til Veidekke ASA?	4,429	4,591	4,667	5,000	0
Får du en følelse av tilhørighet hos Veidekke ASA når du er innleid til dem?	4,107	4,318	4,600	4,000	0
Er andre arbeidere på prosjektet hyggelige og respektfulle mot deg?	4,536	4,591	4,800	3,000	0
Føler du deg inkludert i arbeidslaget du jobber i nå?	4,429	4,545	4,467	4,000	0
Er anleggsledelsen på prosjektet hyggelig og respektfull mot deg?	4,500	4,364	4,786	4,000	0
Føler du at anleggsledelsen behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,179	4,273	4,600	4,000	0
Føler du at formann behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,407	4,364	4,667	5,000	0
Føler du at BAS behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?	4,357	4,500	4,600	4,000	0
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din kompetanseutvikling og opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr?	3,786	4,182	4,333	2,000	0
Føler du at du får tilstrekkelig opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr når du er innleid hos Veidekke ASA?	4,107	4,364	4,533	3,000	0
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din HMS-opplæring?	4,071	4,318	4,667	3,000	0
Føler du at du får tilstrekkelig HMS-opplæring når du er innleid hos Veidekke ASA?	4,321	4,455	4,467	4,000	0

INDIVIDUELL MOTIVASJON					
	0-2 mnd	3-5 mnd	6-8 mnd	9-11 mnd	Over 1 år
Føler du deg motivert til å gjøre en god jobb for Veidekke ASA?	4,679	4,591	4,600	4,000	0
(BESVARES KUN AV ANSATTE I PRODUKSJONSBEDRIFTER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for ditt eget firma?	3,462	2,900	2,933	3,000	0
(BESVARES KUN AV ANSATTE I BEMANNINGSBYRÅER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for andre entreprenører?	4,000	3,000	0,000	0,000	0
Har selve bygget som skal bygges noe å si på din motivasjon? (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt hotellprosjekt sammenlignet med en boligblokk?)	2,957	2,810	2,200	3,000	0
Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør? (F.eks. ved at du ser en vegg reise seg.)	4,296	4,136	4,133	4,000	0
Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?	4,333	4,455	4,533	5,000	0
Har bruken av ny teknologi noe å si på din motivasjon?	3,556	3,818	4,267	5,000	0
Motiveres du av at det arrangeres arrangementer/sammenkomster med håndverkere fra Veidekke ASA utenfor arbeidstid?	3,593	3,909	4,267	4,000	0

MOTIVASJONSFAKTORER									
					0-2 mnd	3-5 mnd	6-8 mnd	9-11 mnd	Over 1 år
Ros og anerkjennelse					4,000	4,238	4,333	5,000	0,000
Utfordrende arbeidsoppgaver					3,786	4,000	4,133	3,000	0,000
Varierte arbeidsoppgaver					3,964	4,190	4,800	4,000	0,000
Godt arbeidsmiljø					4,679	4,714	4,933	5,000	0,000
Trygghet i jobben (Fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)					4,714	4,667	4,733	5,000	0,000
Mulighet for faglig utvikling					4,464	4,286	4,400	3,000	0,000
God lønn					4,500	4,619	4,800	4,000	0,000
Betydningsfullt arbeid, enten for deg selv eller samfunnet					4,107	4,333	4,467	4,000	0,000
Gjensidig respekt mellom anleggsledelse og håndverkere					4,607	4,619	4,733	4,000	0,000
Beslutningsmyndighet (Mulighet til å ta avgjørelser)					4,071	4,429	4,133	5,000	0,000
Følelse av tilhørighet i arbeidslaget					4,536	4,571	4,533	4,000	0,000

DEMOTIVASJON									
					0-2 mnd	3-5 mnd	6-8 mnd	9-11 mnd	Over 1 år
Kaos og rot på byggeplassen?					4,077	3,500	3,733	4,000	0,000
Dårlig planlegging?					4,500	3,818	3,867	5,000	0,000
Dårlig kommunikasjon?					4,269	3,773	3,733	4,000	0,000
Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt?					4,115	3,500	4,067	5,000	0,000
Manglende tilgang på verktøy og utstyr?					4,320	3,500	4,133	4,000	0,000
Forsiunkede kontroller fra anleggsledelsen eller kontrollører?					3,654	3,273	3,533	3,000	0,000
Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen?					3,115	2,727	2,600	3,000	0,000
Manglende tilbakemelding fra anleggsledelsen?					3,731	3,045	3,133	1,000	0,000
Forskjellsbehandling fra BAS?					4,000	3,227	3,600	1,000	0,000
Forskjellsbehandling fra anleggsledelsen?					4,038	3,227	3,600	1,000	0,000
Følelsen av å ikke ha tilstrekkelig kompetanse?					3,538	2,476	3,400	3,000	0,000

Håndverkernes gjennomsnittlige svar basert på prosjektet de jobber på

Trivsel og ansvar		A	B	C	D	E	F	G	H
Hvor godt trives du i byggebransjen?		4,190	4,538	4,636	4,333	4,143	4,500	4,000	5,000
Hvor godt trives du som innleid til Veidekke ASA?		4,429	4,538	4,909	4,333	4,429	4,500	5,000	5,000
Får du en følelse av tilhørighet hos Veidekke ASA når du er innleid til dem?		4,095	4,385	4,727	4,222	4,286	4,500	3,000	4,000
Er andre arbeidere på prosjektet hyggelige og respektfulle mot deg?		4,429	4,692	4,636	4,667	4,429	5,000	4,000	5,000
Føler du deg inkludert i arbeidslaget du jobber i nå?		4,429	4,615	4,727	4,222	4,143	5,000	4,000	5,000
Er anleggsledelsen på prosjektet hyggelig og respektfull mot deg?		4,476	4,385	4,909	4,333	4,333	5,000	4,000	4,000
Føler du at anleggsledelsen behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?		4,190	4,308	4,636	4,333	4,000	4,500	5,000	4,000
Føler du at formann behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?		4,400	4,385	4,818	4,444	4,000	5,000	5,000	4,000
Føler du at BAS behandler deg likt som håndverkere som er fast ansatt i Veidekke ASA?		4,333	4,615	4,818	4,111	4,286	5,000	3,000	5,000
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din kompetanseutvikling og opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr?		3,810	3,846	4,091	4,222	4,000	4,500	5,000	5,000
Føler du at du får tilstrekkelig opplæring i arbeidsmetoder og bruk av utstyr når du er innleid hos Veidekke ASA?		4,333	4,154	4,364	3,889	4,143	5,000	5,000	5,000
Er du sikker på hvilket ansvar Veidekke ASA har knyttet til din HMS-opplæring?		4,190	4,154	4,273	4,667	3,857	5,000	4,000	5,000
Føler du at du får tilstrekkelig HMS-opplæring når du er innleid hos Veidekke ASA?		4,381	4,538	4,364	4,222	4,143	5,000	4,000	5,000

INDIVIDUELL MOTIVASJON		A	B	C	D	E	F	G	H
Føler du deg motivert til å gjøre en god jobb for Veidekke ASA?		4,333	4,769	4,909	4,500	4,714	4,500	4,000	5,000
(BESVARES KUN AV ANSATTE I PRODUKSjonsBEDRIFTER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for ditt eget firma?		3,158	3,417	3,091	3,500	2,429	2,500	0,000	5,000
(BESVARES KUN AV ANSATTE I BEMANNINGSBYRÅER) Føler du deg mer motivert når du jobber på prosjekter for andre entreprenører?		3,000	4,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Har selve bygget som skal bygges noe å si på din motivasjon? (Kan du f.eks. bli mer motivert av å arbeide på et eksklusivt hotellprosjekt sammenlignet med...)		2,800	2,833	2,500	2,300	2,167	3,500	5,000	5,000
Motiveres du av selve arbeidet du som håndverker gjør? (F.eks. ved at du ser en vegg reise seg.)		4,050	4,231	4,545	4,000	4,000	5,000	4,000	5,000
Motiveres du av å føle deg som en del av arbeidslaget?		4,350	4,462	4,636	4,500	4,143	4,500	5,000	5,000
Har bruken av ny teknologi noe å si på din motivasjon?		3,750	4,154	3,909	3,500	3,571	3,500	5,000	4,000
Motiveres du av at det arrangeres arrangementer/sammenkomster med håndverkere fra Veidekke ASA utenfor arbeidstid?		3,550	4,308	4,636	3,400	3,286	3,500	4,000	4,000

Ledelsens tilrettelegging for motivasjon		A	B	C	D	E	F	G	H
Anleggsledelsen stiller åpne spørsmål og inviterer til deltakelse i problemløsning		3,857	3,769	4,364	3,300	3,857	4,000	4,000	5,000
Anleggsledelsen lytter aktivt og hører på håndverkernes perspektiver		3,905	4,077	4,455	3,900	4,143	4,500	5,000	5,000
Anleggsledelsen kommuniserer godt og unngår misforståelser		4,143	3,923	4,364	4,200	4,143	4,000	5,000	5,000
Anleggsledelsen gir positive tilbakemeldinger		4,143	3,615	4,455	4,300	4,000	4,000	4,000	5,000
Anleggsledelsen gir saklige ikke-dømmende tilbakemeldinger om problemer		4,095	3,846	4,364	3,900	3,714	3,500	5,000	5,000
Anleggsledelsen forskjellsbehandler ikke håndverkere		3,714	3,923	4,364	3,000	3,429	3,500	5,000	5,000

MOTIVASJONSFAKTORER				A	B	C	D	E	F	G	H
Ros og anerkjennelse				4,300	4,385	4,273	3,800	3,857	4,000	4,000	4,000
Utfordrende arbeidsoppgaver				3,800	4,000	4,091	4,100	3,571	3,500	4,000	4,000
Varierte arbeidsoppgaver				4,350	4,231	4,000	4,400	4,143	3,000	5,000	4,000
Godt arbeidsmiljø				4,600	4,769	5,000	4,800	4,571	5,000	5,000	5,000
Trygghet i jobben (Fast jobb med gode arbeidsvilkår og forutsigbarhet)				4,600	4,846	4,818	4,900	4,286	5,000	4,000	5,000
Mulighet for faglig utvikling				4,000	4,615	4,636	4,700	4,000	4,500	4,000	5,000
God lønn				4,450	4,769	4,455	4,800	4,429	5,000	5,000	5,000
Betydningsfullt arbeid, enten for deg selv eller samfunnet				4,150	4,308	4,364	4,300	4,143	4,500	4,000	4,000
Gjensidig respekt mellom anleggsledelse og håndverkere				4,526	4,692	4,818	4,600	4,429	4,500	5,000	5,000
Beslutningsmyndighet (Mulighet til å ta avgjørelser)				4,100	4,615	4,182	4,200	3,571	4,500	4,000	5,000
Følelse av tilhørighet i arbeidslaget				4,350	4,769	4,818	4,500	4,143	4,500	5,000	5,000

DEMOTIVASJON				A	B	C	D	E	F	G	H
Kaos og rot på byggeplassen?				3,650	3,385	4,182	4,200	3,333	3,500	4,000	5,000
Dårlig planlegging?				4,050	4,077	4,455	4,200	3,667	4,500	4,000	5,000
Dårlig kommunikasjon?				3,850	3,846	4,182	4,000	3,667	4,500	4,000	5,000
Måtte gjøre arbeid på nytt/dobbelt?				3,700	3,923	4,364	3,600	4,000	4,000	5,000	5,000
Manglende tilgang på verktøy og utstyr?				3,850	3,923	4,455	4,000	3,667	4,500	4,000	5,000
Forsiunkede kontroller fra anleggsledelsen eller kontrollører?				3,300	3,385	3,909	3,300	3,333	4,500	4,000	5,000
Jobbe i arbeidslag hvor man ikke kjenner noen?				2,650	2,769	3,091	2,900	2,667	3,500	3,000	5,000
Manglende tilbakemelding fra anleggsledelsen?				3,200	3,385	3,818	3,300	2,500	4,500	3,000	5,000
Forskjellsbehandling fra BAS?				3,300	3,615	4,273	3,700	2,833	4,500	4,000	4,000
Forskjellsbehandling fra anleggsledelsen?				3,250	3,615	4,273	3,700	3,167	4,500	4,000	4,000
Følelsen av å ikke ha tilstrekkelig kompetanse?				3,150	2,750	3,455	3,200	2,667	4,000	2,000	5,000

