

Arbeidsmotivasjon hos fagarbeidere i byggebransjen

Vera Midtdal

Bygg- og miljøteknikk

Innlevert: juni 2017

Hovedveileder: Olav Torp, IBM

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Oppgavens tittel: Arbeidsmotivasjon hos fagarbeidere i byggebransjen	Dato: 09.06.2017		
	Antall sider (inkl. bilag): 104		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Vera Midtdal			
Faglærer/veileder: Olav Torp, NTNU			

Sammendrag:

Selv om motiverte fagarbeidere kan bidra til økt produktivitet i byggebransjen, finnes det lite forskning om fagarbeidernes arbeidsmotivasjon. I denne oppgaven undersøkes arbeidsmotivasjonen til seks fagarbeidere i et byggeprosjekt i Trondheim. Formålet med oppgaven var å undersøke hvilke faktorer som har innvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, og hvordan faktorene kan brukes som verktøy for å øke denne.

Oppgaven er gjennomført som en casestudie, der seks fagarbeidere, samt deres bas og formann, har blitt intervjuet. Caseprosjektet er et av Betonmast Trøndelag sine prosjekter, der fagarbeidernes arbeidsmotivasjon og anleggsledelsens motivasjonsarbeid er undersøkt. Funnene fra casestudien er drøftet i lys av Maslows Behovsteori, Selvbestemmelsesteori, Forventningsteori, og Heins motivasjonsteori om høyspesialiserte medarbeidere.

Basert på funnene i denne oppgaven, kan det trekkes tre konklusjoner: (1) Akkord som lønnsystem er svært motiverende dersom fagarbeiderne involveres i planlegging og beslutningstaking, og anleggsledelsen sørger for god tilrettelegging i prosjektet; (2) Arbeidsmiljøet er en svært viktig motivasjonsfaktor for fagarbeiderne. Dette kan styrkes ved felles lunsj, gjensidig respekt mellom fagarbeiderne og ledelsen, og sosiale arrangementer utenfor arbeidstid; (3) Mestringsfølelse er en viktig faktor for fagarbeidere i byggeprosjekter, som øker deres indre motivasjon. Den indre motivasjonen må pleies gjennom tilrettelegging for å motivere seg selv, samt gjennom ytre faktorer som eksempelvis utfordrende arbeidsoppgaver.

Stikkord:

- | |
|------------------------|
| 1. Motivasjonsfaktorer |
| 2. Arbeidsmotivasjon |
| 3. Byggebransjen |
| 4. Motivasjonsarbeid |

(sign.)

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på min sivilingeniørgrad ved NTNU Trondheim. Her har jeg studert Bygg- og Miljøteknikk, med spesialisering i Prosjektledelse. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er gjennomført våren 2017.

Det er flere årsaker til at valget av tema og problemstilling for denne oppgaven falt på motivasjon. En interesse for de medmenneskelige relasjonene på byggeplass gjorde det naturlig å velge en ledelsesrettet oppgave, sammen med et ønske om økt fokus på ledelse av mennesker i utdannelsen min ved NTNU. En spesialisering i Prosjektledelse i Bygg og Anlegg ved NTNU gir en dyp forståelse for styring av prosjekter. Med fokus på tidligfase og fremdriftsplanlegging lærer man om overordnet styring av byggeprosjekter, men svært lite om ledelse av menneskene i organisasjonen. Jeg savnet ledelsesrettede fag i min utdanning, da kommunikasjon og teamarbeid er en stor del av jobben som funksjonær på byggeplass. Selv om motivasjon som begrep ofte knyttes til HR-avdelingen i en bedrift, er det anleggsledelsen som har det daglige ansvaret for å holde sine fagarbeidere motiverte gjennom prosjektet. En økende nysgjerrighet på bruk av motivasjonsfaktorer i byggebransjen la derfor grunnlaget for valg av tema for denne masteroppgaven.

Denne oppgaven er gjennomført i samarbeid med Betonmast Trøndelag, som har bidratt med caseprosjekt til gjennomføring av oppgaven. Jeg vil takke for all hjelp, spesielt til informantene som var så positive til å bidra i oppgaven min. Jeg vil også takke min veileder ved NTNU, Olav Torp, som har bidratt med veiledning og gode synspunkter til bearbeiding av oppgaven.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min far, Jan Andersen, som har kommet med gode forslag til forbedringer av oppgaven og hjulpet meg i mål. Tusen takk!

Vera Midtdal

Trondheim, juni 2017

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg arbeidsmotivasjon hos fagarbeidere i byggeprosjekter. Formålet med oppgaven var å undersøke hvilke faktorer som har innvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, og hvordan faktorene kan brukes som verktøy for å øke denne. Fagarbeidere ved et byggeprosjekt i Trondheim er benyttet som informanter for å representere bransjen. Oppgaven er basert på en litteraturstudie, samt en casestudie med dybdeintervjuer.

Følgende forskningsspørsmål (FS) er forsøkt besvart:

1. Hvilke faktorer knyttet til arbeidsmotivasjon vektlegges i litteraturen?
2. Hva motiverer fagarbeidere i byggeprosjekter?
3. Hvilke faktorer er de viktigste for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon?
4. Hvordan brukes motivasjonsfaktorer som verktøy for å motivere fagarbeiderne i byggeprosjekter?

Litteraturstudien ga et innblikk i aktuell forskning innen feltene motivasjon og arbeidsmotivasjon, både generelt og i byggebransjen spesielt. Casestudien er gjennomført som en single-case-study, der ett byggeprosjekt i Trondheim er undersøkt. Åtte informanter er intervjuet, bestående av seks tømrere og deres bas og formann.

Gjennom litteraturstudien kom det frem en liste med aktuelle motivasjonsfaktorer, som ble inkludert i intervjuguiden for fagarbeiderne. Gjennom casestudien kom det frem at det er mange motivasjonsfaktorer som har påvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon. De viktigste faktorene ble funnet å være akkord som lønssystem, arbeidsmiljø og indre motivasjon i form av mestringsfølelse.

Tiltakene som ble funnet å være viktigst for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne, var god kommunikasjon mellom fagarbeiderne og anleggsledelsen, felles lunsj, planlegging og tilrettelegging, samt sosiale arrangementer utenfor arbeidstid.

Basert på funnene i denne oppgaven, kan det trekkes tre konklusjoner: (1) Akkord som lønnsystem er svært motiverende dersom fagarbeiderne involveres i planlegging og beslutningstaking, og anleggsledelsen sørger for god tilrettelegging i prosjektet; (2) Arbeidsmiljøet er en svært viktig motivasjonsfaktor for fagarbeiderne. Dette kan styrkes ved felles lunsj, gjensidig respekt mellom fagarbeiderne og ledelsen, og sosiale arrangementer utenfor arbeidstid; (3) Mestringsfølelse er en viktig faktor for fagarbeidere i byggeprosjekter, som øker deres indre motivasjon. Den indre motivasjonen må pleies gjennom tilrettelegging for å motivere seg selv, samt gjennom ytre faktorer som eksempelvis utfordrende arbeidsoppgaver.

Fordi akkord som lønnsystem ble ansett som den viktigste motivasjonsfaktoren for fagarbeiderne, er planlegging og tilrettelegging det viktigste motivasjonsarbeidet ledelsen kan gjøre. Involvering av fagarbeiderne ved hjelp av tiltak som ukentlige driftsmøter er også svært viktig, for å øke fagarbeidernes indre motivasjon og størrelsen på akkorden.

Abstract

This thesis studies the work motivation of construction workers. The purpose of this thesis was to examine which motivational factors influence the work motivation of construction workers, and how motivational factors can be used as tools to increase their work motivation. Construction workers at a construction site in Trondheim were used as informants, to represent the construction industry. The thesis is based on a literature study, and a case study with depth interviews.

The following research questions have been answered:

1. Which factors linked to work motivation are emphasized in literature?
2. What motivates construction workers?
3. Which factors are the most important for the work motivation of construction workers?
4. How are motivational factors used to increase the work motivation of construction workers?

The literature study gave insight into current research on the fields of motivation and work motivation, both in general and specifically in the construction industry. The case study is conducted as a single-case-study, where one construction project in Trondheim has been examined. Eight informants have been interviewed, consisting of six carpenters and two of their closest leaders.

The literature study gave a list of relevant motivational factors, that was included in the interview guide for the construction workers. The case study found that there are plenty of motivational factors that influence the work motivation of construction workers. The most important factors were found to be performance-related pay, the work environment, and the intrinsic motivation through feeling of mastering.

The actions found to have the largest impact on the work motivation of construction workers were communication between workers and their leaders, joint lunch, planning to facilitate the work, plus social events outside of the work place.

Based on the findings in this thesis, three conclusions can be drawn: (1) Performance-related pay is very motivating if workers are included in planning and decision making, and management make sure they facilitate the work; (2) The working environment is a very important motivational factor for construction workers, that can be strengthened through leaders and workers eating lunch together, mutual respect between workers and leaders, and social gatherings outside of work; (3) Feeling of mastering is an important motivational factor for construction workers, which strengthens their intrinsic motivation. The organization needs to arrange for the workers to motivate themselves, in addition to using extrinsic factors like giving them challenging tasks.

Because performance-related pay was considered the main motivator for construction workers, planning and preliminary works is the most important motivational work that can be executed by management. Involvement of the construction workers through actions like weekly meetings is also very important, both to increase intrinsic motivation of the construction workers and the size of the performance-related pay.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3	OMFANG OG AVGRENSNINGER	3
1.4	OPPGAVENS OPPBYGGING	4
2	METODE	5
2.1	GENERELT	5
2.2	VALG AV METODE	6
2.3	LITTERATURSØK	8
2.4	CASESTUDIE	10
2.4.1	METODISKE AVGRENSNINGER	11
2.4.2	OM VALG AV CASEPROSJEKT	12
2.4.3	OM CASEPROSJEKTET	13
2.4.4	INTERVJUER	14
2.5	STYRKER OG SVAKHETER	18
2.6	UTGÅTT FORSKNINGSSPØRSMÅL (FS)	19
2.7	GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	19
2.8	FORSKNINGSETIKK	22
2.9	OPPSUMMERING	22
3	TEORI	23
3.1	MOTIVASJON OG ARBEIDSMOTIVASJON	23
3.2	INDRE OG YTRE MOTIVASJON	26
3.3	MOTIVASJONSTEORIER	29
3.3.1	BEHOVSTEORI	29
3.3.2	FORVENTNINGSTEORI	30
3.3.3	SELVBESTEMMELSESTEORI	32
3.3.4	HØYSPESIALISERTE MEDARBEIDERE – PERSONLIGHETSTYPER	33
3.3.5	GENERELLE MOTIVASJONSFAKTORER KNYTTET TIL ARBEIDSMOTIVASJON	35
3.4	MOTIVASJON PÅ BYGGEPLASSEN	36
3.5	TILTAK	39
3.6	SAMMENFATNING	41

4	RESULTAT	43
4.1	<i>HVILKE FAKTORER KNYTTET TIL ARBEIDSMOTIVASJON VEKTLEGGES I LITTERATUREN?</i>	43
4.2	<i>KATEGORISERING AV FUNN</i>	44
4.3	<i>HVA MOTIVERER FAGARBEIDERNE?</i>	46
4.4	<i>HVILKE FAKTORER ER DE VIKTIGSTE FOR FAGARBEIDERNES ARBEIDSMOTIVASJON?</i>	52
4.5	<i>BRUK AV MOTIVASJONSAKTORER</i>	54
4.6	<i>SAMMENDRAG AV FUNN</i>	57
4.7	<i>VEIEN VIDERE</i>	58
5	DRØFTING	59
5.1	<i>NÆRMERE OM MOTIVASJONSTEORIENE OG HVORDAN DE BRUKES VIDERE I OPPGAVEN</i>	59
5.2	<i>HVA MOTIVERER FAGARBEIDERNE?</i>	61
5.3	<i>ER LØNN MEST MOTIVERENDE?</i>	66
5.4	<i>GJØR ANLEGGSELEDELSEN DE RIKTIGE TINGENE FOR Å MOTIVERE FAGARBEIDERNE?</i>	72
5.5	<i>HVORDAN FAKTORENE KAN BRUKES</i>	74
6	KONKLUSJON OG VIDERE ARBEID	77
6.1	<i>KONKLUSJON</i>	77
6.2	<i>FORSLAG TIL VIDERE ARBEID</i>	78
	LITTERATURLISTE	81
	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE FOR INTERVJU AV FAGARBEIDERE (TØMRERE)	85
	VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE FOR BAS OG FORMANN TØMMER	89
	VEDLEGG 3 – UTGÅTT FORSKNINGSSPØRSMÅL	91

Tabelliste

TABELL 2.1: OPPSUMMERING AV METODER FOR Å BESVARE FORSKNINGSSPØRSMÅLENE.....	8
TABELL 2.2: SØKEMATRISER MED ANTALL TREFF I DATABASENE ORIA, SCOPUS OG GOOGLE SCHOLAR.....	9
TABELL 2.3: INFORMANTER TIL DYBDEINTERVJU, FRA CASEPROSJEKTET	15
TABELL 3.1: PERSONLIGHETSTYPER, BASERT PÅ HEIN (2009A)	34
TABELL 3.2: MOTIVASJONSFAKTORER KNYTTET TIL ARBEIDSMOTIVASJON	36
TABELL 3.3: MOTIVASJONSFAKTORER FOR ARBEIDSMOTIVASJON PÅ BYGGEPLASS.....	39
TABELL 3.4: VIKTIGE TILTAK FOR Å ØKE ARBEIDSMOTIVASJONEN TIL FAGARBEIDERE PÅ BYGGEPLASS	41
TABELL 4.1: MOTIVASJONSFAKTORER FUNNET I LITTERATUREN	43
TABELL 4.2: MOTIVASJONSFAKTORER FRA LITTERATUREN OG CASESTUDIEN	57
TABELL 4.3: TILTAK FOR Å FORBEDRE ARBEIDSMOTIVASJONEN TIL FAGARBEIDERNE.....	58
TABELL 5.1: TILTAK FOR Å ØKE FAGARBEIDERNES ARBEIDSMOTIVASJON	72
TABELL 5.2: HVORDAN FAKTORER KAN BRUKES SOM VERKTØY FOR Å ØKE FAGARBEIDERNES MOTIVASJON I BYGGEPROSJEKTER	75
TABELL 6.1: OPPGAVENS KONKLUSJON	78

Figurliste

FIGUR 3.1: MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE, INSPIRERT AV JACOBSEN OG THORSVIK (2013).....	29
FIGUR 3.2: ELEMENTENE I FORVENTNINGSTEORI (JACOBSEN OG THORSVIK, 2013: 249).....	31
FIGUR 4.1: KATEGORI-TRE FRA INNHOLDSANALYSE AV RÅDATA	45
FIGUR 4.2: GRAFISK FREMSTILLING AV INFORMANTENES SVAR PÅ SPØRSMÅLET "HVLKE MOTIVASJONSFAKTORER VIL DU TREKKE FREM SOM DE VIKTIGSTE?".....	53

1 Innledning

Dette kapittelet gir en innledning til oppgaven, der bakgrunn for oppgaven og valgte forskningsspørsmål (FS) er presentert. Kapittelet gir også en oversikt over oppgavens omfang og avgrensninger, samt en beskrivelse av oppgavens oppbygging.

1.1 Bakgrunn

Ordet motivasjon betyr "å bevege" (fra eng. "to move"), og motivasjon er det som utløser atferd hos mennesker (Steers et al., 2004). Å motivere ansatte betyr derfor å utløse en ønsket atferd hos dem, med sikte på å fremme organisasjonens mål. For entreprenørselskaper betyr dette at motiverte fagarbeidere kan være mer innovative og kreative, og på denne måten bidra til å forbedre byggeindustrien (Tabassi et al., 2012). Barg et al. (2014) påpeker at produktiviteten i byggebransjen har hatt en svært liten økning de siste tiårene, bemerkelsesverdig mindre enn i andre industrier. Tidligere forskning viser at motivasjon er en nøkkelfaktor for økt produktivitet, og at en økning av arbeidsmotivasjonen til fagarbeidere vil øke produktiviteten på byggeplassene (Barg et al., 2014, Dai et al., 2009, Tabassi et al., 2012, Yeheyis et al., 2016). Fordi økt produktivitet er et viktig mål hos entreprenørselskapene i byggebransjen, bør det derfor være et stort fokus på arbeidsmotivasjon i disse organisasjonene. På tross av dette er det gjort lite forskning på motivasjon av fagarbeidere på byggeplass, selv om det finnes et stort omfang av motivasjonsforskning for øvrig (Barg et al., 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at faktorer som kvalitet og innovasjon innad i organisasjonen kan forbedres gjennom å motivere de ansatte, i tillegg til å øke produktiviteten i arbeidet. Disse faktorene kan igjen føre til mer fornøyde kunder, samt en reduksjon av feil og mangler. Arbeidsmotivasjon hos fagarbeidere er uten tvil et interessant og viktig tema, som bør ha stor plass i forskningen.

Mennesker motiveres av ulike faktorer. Noen motiveres av høyere lønn, andre av den indre tilfredsstillelsen ved å gjøre en god jobb. Er det likevel slik at mange organisasjoner behandler sine ansatte likt, og tror at alle blir motivert av det samme? Kovach (1987) påpeker at de ansatte og lederne deres ofte har ulik oppfatning av hva som motiverer de ansatte, og at dette

kan hindre et godt motivasjonsarbeid i organisasjonen. Det kan derfor være nødvendig med mer forskning på dette området, slik at organisasjonene kan gjøre en bedre jobb med å motivere sine ansatte. Faktorene beskrevet i dette kapittelet gir grunnlaget for valg av arbeidsmotivasjon som tema for denne oppgaven.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

En viktig del av jobben som leder, er å motivere sine ansatte (Schmid og Adams, 2008). For å øke arbeidsmotivasjonen til de ansatte må organisasjonen ta i bruk ulike motivasjonsfaktorer, og tema for denne oppgaven er derfor: Bruk av motivasjonsfaktorer for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeidere i byggeprosjekter. Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som har innvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, og hvordan faktorene kan brukes som verktøy for å øke denne. Motivasjonsarbeidet i byggebransjen kan undersøkes ved å skaffe en oversikt over aktuelle motivasjonsfaktorer, undersøke hvilke som har påvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, og redegjøre for motivasjonsarbeidet som foregår i prosjektene. Gjennom økt kunnskap om arbeidsmotivasjon hos fagarbeiderne, kan entreprenørselskapene utvikle strategier for godt motivasjonsarbeid i sine prosjekter.

Følgende forskningsspørsmål (FS) kan knyttes opp mot oppgavens formål, og skal besvares i denne oppgaven:

1. Hvilke faktorer knyttet til arbeidsmotivasjon vektlegges i litteraturen?
2. Hva motiverer fagarbeidere i byggeprosjekter?
3. Hvilke faktorer er de viktigste for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon?
4. Hvordan brukes motivasjonsfaktorer som verktøy for å motivere fagarbeiderne i byggeprosjekter?

Ved å besvare FS 1, kommer det frem en liste med de motivasjonsfaktorene som generelt er knyttet til arbeidsmotivasjon. Det kan være aktuelt å undersøke hva som motiverer ansatte generelt, men også hva som motiverer ansatte på byggeplass spesielt. Disse faktorene gir grunnlag for å sammenligne med de empiriske funnene fra FS 2.

Ved å besvare FS 2 får man et innblikk i hvilke motivasjonsfaktorer som fungerer for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne, basert på listen som kom frem i FS 1. Dersom det oppstår avvik mellom listene fra FS 1 og FS 2, bør disse diskuteres videre i oppgaven.

FS 3 gir en rangert oversikt over motivasjonsfaktorene som er funnet i FS 2. Dette forskningsspørsmålet er inkludert fordi det kan være nyttig å vite hvilke faktorer som er mest motiverende, i en prioritering av motivasjonsarbeidet i bedriften. Dersom det viser seg at fagarbeiderne motiveres av mange faktorer, vil FS 3 bidra til å plukke ut hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst å fokusere på i entreprenørselskapene.

FS 4 gir en oversikt over motivasjonsarbeidet som foregår i entreprenørselskapene, for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne på byggeplass. En sammenligning av svarene fra FS 2, 3 og 4 kan gi en indikator på om motivasjonsarbeidet som foregår i entreprenørselskapene er hensiktsmessig for å øke fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, og hva som eventuelt kan gjøres annerledes eller bedre her.

1.3 Omfang og avgrensninger

Det finnes mye litteratur om motivasjon, dette ble klart under litteratursøket til oppgaven. Aktuell litteratur omfatter blant annet teorier, undersøkelser og studier, og begrepet motivasjon har blitt definert på ulike måter gjennom historien. På grunn av begrensninger i tid, er det i denne oppgaven tatt utgangspunkt i de kjente motivasjonsteoriene Behovsteori, Forventningsteori og Selvbestemmelsesteori, samt Hein sin teori om høyspesialiserte medarbeidere. Disse teoriene er anerkjente i forskningsmiljøet, og ansett for å gi et godt innblikk i begrepet motivasjon. Ved videre arbeid med dette temaet utover omfanget av denne oppgaven, bør også fagarbeidernes arbeidsmotivasjon studeres i lys av Herzberg sin teori om motivasjons- og hygienefaktorer. Denne teorien er presentert i kapittel 3.1, og er aktuell dersom det skilles mellom motiverende og demotiverende faktorer.

Det ble gjort en vurdering om det er nødvendig å sette et skille mellom motiverende faktorer og demotiverende faktorer for denne oppgaven. I følge Herzberg sin teori om motivasjons- og hygienefaktorer, som er presentert i kapittel 3.1, eksisterer det et slikt skille. Som beskrevet i forrige avsnitt, er det i denne oppgaven tatt utgangspunkt i Behovsteori, Forventningsteori og

Selvbestemmelsesteori, og Herzberg sin teori om motivasjons- og hygienefaktorer er ikke brukt i oppgaven. Skillet mellom motiverende og demotiverende faktorer skapte forvirring og unødvendige utfordringer, og det er derfor ikke satt et slikt skille i denne oppgaven. Det innebærer at faktorer som kan virke demotiverende (eksempelvis mangel på respekt mellom ledelse og fagarbeidere), i motsatt fall kan virke motiverende for fagarbeiderne (gjensidig respekt mellom ledelse og fagarbeidere).

Arbeidsmiljøet i en organisasjon kan omhandle både fysiske og psykososiale faktorer. Når arbeidsmiljøet undersøkes som en aktuell motivasjonsfaktor i denne oppgaven, er det fokusert på det psykososiale arbeidsmiljøet. Det psykososiale arbeidsmiljøet omfatter forholdet mellom fagarbeiderne, og forholdet mellom fagarbeiderne og anleggsledelsen. Avgrensningen er gjort på grunn av begrensninger i tilgjengelige ressurser (tid), da en undersøkelse av det fysiske arbeidsmiljøet ville omfattet en grundig studie av HMS på byggeplassen.

På grunn av oppgavens begrensede omfang er ikke resultatene i denne oppgaven generaliserbare for bransjen generelt. Resultatene gir likevel et innblikk i tilstanden til ett prosjekt i Trondheim, og forslag til tiltak som kan forbedre arbeidsmotivasjonen til fagarbeidere på byggeplasser i Norge. For å generalisere funnene bør det utføres lignende, større undersøkelser.

1.4 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er bygd opp av 6 hovedkapitler. Kapittel 1 gir en introduksjon til oppgavens tema og formål, og begrunnelse for valg av forskningsspørsmål (FS). Kapittelet gir også en oversikt over oppgavens omfang og avgrensninger, og en beskrivelse av rapportens oppbygging. Kapittel 2 gir en introduksjon til vitenskapelig metode, en begrunnelse for valg av metoder for forskningen i oppgaven, samt en beskrivelse av disse metodene. Kapittel 3 gir en introduksjon til teori og utvalgt, empirisk forskning om motivasjon, og dermed det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Oppgavens resultater er gitt i kapittel 4. I kapittel 5 drøftes de empiriske resultatene i lys av teori, og kapittel 6 presenterer oppgavens konklusjon. Her gis også anbefalinger til videre forskning.

2 Metode

Dette kapittelet beskriver metodene som er brukt for gjennomføring av forskningsprosjektet. Kapittelet gir en kort innføring i vitenskapelig metode, en beskrivelse av prosessen med å velge metode for datainnsamling, samt en introduksjon til metodene som er valgt. Gjennomføringen av forskningsprosjektet er beskrevet, gyldighet og pålitelighet er drøftet, og det presenteres et utgått forskningsspørsmål. Kapittelet avsluttes med en oppsummering.

2.1 Generelt

For informasjons- og datainnsamling benyttes ulike metoder basert på hvilke typer data som skal samles inn. Det skilles primært mellom kvantitativ og kvalitativ datainnsamling, og det finnes ulike måter å samle inn data innenfor disse kategoriene. Eksempler på datainnsamling i kvalitativ metode er dybdeintervju, observasjon og tekstanalyse. Eksempler på datainnsamling i kvantitativ metode er spørreundersøkelser og intervjuer med standardiserte svar.

Walliman (2006) hevder at den største forskjellen på kvantitative og kvalitative studier er at førstnevnte krever fullført datainnsamling før forskeren kan begynne analysen av innsamlet materiale. Ved kvalitative studier kan analysen foregå samtidig med datainnsamlingen, noe som er nødvendig for å tilpasse spørsmål og videre datainnsamling gjennom kontinuerlige endringer. I kvantitative studier er man ute etter å bevise statistisk signifikans, mens man gjennom kvalitativ metode kan gå i dybden og undersøke menneskets opplevelse av ulike forhold.

Det er delte meninger om nytten av å opprettholde det tradisjonelle, skarpe skillet mellom kvantitativ og kvalitativ forskning. Flyvbjerg (2006) argumenterer for at god forskning krever et fokus på problemet som skal undersøkes, heller enn et fokus på "riktig metode". Med det mener han at riktig fremgangsmåte for å løse et problem kan være en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ tilnærming, og at det skarpe skillet dermed kan være begrensende for forskningen. Denne tankegangen deles også av Jacobsen (2015), som legger vekt på viktigheten av å velge mest hensiktsmessige metode, hvilke metoder som egner seg best for å besvare en gitt problemstilling eller et gitt FS.

2.2 Valg av metode

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som har innvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, og hvordan faktorene kan brukes som verktøy for å øke denne. For å få til dette, er det ønskelig å sammenligne informasjon funnet i litteraturen med empiri, for å diskutere likheter og eventuelle forskjeller. Empiri kan finnes ved å la fagarbeiderne selv fortelle hva som motiverer dem og hvordan de opplever motivasjonsarbeidet i prosjektene, supplert med informasjon fra fagarbeidernes ledere. En kvalitativ studie vil gi fagarbeiderne mulighet til å fortelle i dybden om sine opplevelser, og kvalitativ metode er derfor valgt for å besvare denne oppgaven.

FS 1 – Hvilke faktorer knyttet til arbeidsmotivasjon vektlegges i litteraturen? – søker å undersøke hvilke faktorer som tradisjonelt er knyttet til ansattes motivasjon i arbeidet. Dette kan besvares gjennom en litteraturstudie, der relevant teori og forskning undersøkes. Gjennom litteraturstudien kan det lages en liste over aktuelle motivasjonsfaktorer, som kan brukes i sammenligning med besvarelsen i FS 2. Litteraturstudien er presentert i kapittel 3.

FS 2 – Hva motiverer fagarbeidere i byggeprosjekter? – kan besvares på ulike måter, med både kvalitativ og kvantitativ tilnærming. På grunn av spørsmålets karakter bør det besvares direkte av fagarbeidere, og fordi spørsmålet er formet som et “Hva”-spørsmål, anbefaler Yin (2013) å bruke kvantitative metoder som spørreundersøkelser eller arkivanalyser. Kvalitativ metode gjennom semistrukturerte intervjuer er likevel valgt for å besvare dette forskningsspørsmålet, da denne tilnærmingen gir fagarbeiderne mulighet til å utdype svarene sine. Kvalitativ metode åpner for at informantene kan svare med egne ord, uten å være låst av faste svaralternativer. Dette er nyttig for spørsmålet om hva som motiverer dem, da de kan svare andre motivasjonsfaktorer enn de som er funnet relevante i litteraturen i besvarelsen av FS 1. Det er viktig å analysere funn i casestudien med funn i litteraturen, slik at det bør utføres en litteraturstudie for å besvare FS 2 også. Denne litteraturstudien henger tett sammen med den gjennomført for å besvare FS 1.

Det er ansett som nyttig å utføre en casestudie med semistrukturerte intervjuer av fagarbeiderne i et caseprosjekt, slik at disse funnene kan brukes i en sammenligning mot FS 4. For å styrke funnene i oppgaven er det ansett som fordelaktig å bruke informanter fra samme

prosjekt for å besvare FS 2, 3 og 4. Med dette som grunnlag er FS 2 besvart gjennom en utforming av intervjuguider med bakgrunn i den gjennomførte litteraturstudien, som er brukt i semistrukturerte dybdeintervjuer i en casestudie.

FS 3 – Hvilke faktorer er de viktigste for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon? – kan besvares av de samme informantene som besvarer FS 2. Mens FS 2 gir en oversikt over hvilke faktorer som er viktige for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, gir FS 3 en rangering av disse. Valgt metode er derfor semistrukturerte dybdeintervjuer i en casestudie. En rangering av aktuelle motivasjonsfaktorer kunne blitt gjort ved hjelp av en spørreundersøkelse i kvantitativ metode, da rangering og opptelling er typisk kvantitativ tilnærming. Det er likevel ansett som mest hensiktsmessig å be informantene rangere aktuelle motivasjonsfaktorer gjennom dybdeintervjuene i caseprosjektet, da dette er tidsbesparende.

FS 4 – Hvordan brukes motivasjonsfaktorer som verktøy for å motivere fagarbeiderne i byggeprosjekter? – er også besvart gjennom casestudien. I følge Yin (2013) er casestudie et godt metodevalg når forskningsspørsmålet skal undersøke “hvordan” eller “hvorfor” noe skjer, når forskeren har begrenset kontroll over informantenes atferd, og når forskningen skal undersøke fenomener i samtid (i motsetning til et historisk perspektiv). Videre er casestudie relevant i tilfeller der forskningsspørsmålet krever en grundig undersøkelse av sosiale forhold, på grunn av et ønske om å forstå disse forholdene (Yin, 2013). For å skaffe en dypere forståelse av hvordan motivasjonsfaktorer brukes som verktøy for å øke fagarbeidernes arbeidsmotivasjon i byggebransjen i dag, er dybdeintervjuer i en casestudie vurdert som en nyttig og relevant metode. Ved å se FS 2 og 4 i sammenheng, kan det gjøres en direkte sammenligning av hvilke motivasjonsfaktorer fagarbeiderne legger vekt på, og hvilke faktorer deres ledere tror er de viktigste.

Tabell 2.1 gir en oppsummering av metodene som er valgt for å besvare forskningsspørsmålene. Tabellen gir også viktige kommentarer til utførelse eller ønsket resultat.

Tabell 2.1: Oppsummering av metoder for å besvare forskningsspørsmålene

Forskningsspørsmål (FS)	Valgt metode	Kommentar
FS 1 – Hvilke faktorer knyttet til arbeidsmotivasjon vektlegges i litteraturen?	Litteraturstudie	Resultat: Liste med aktuelle motivasjonsfaktorer
FS 2 – Hva motiverer fagarbeidere i byggeprosjekter?	Litteraturstudie og dybdeintervju i casestudie	6 informanter Resultat: Liste med funn, motivasjonsfaktorer
FS 3 – Hvilke faktorer er de viktigste for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon?	Dybdeintervju i casestudie	6 informanter
FS 4 - Hvordan brukes motivasjonsfaktorer som verktøy for å motivere fagarbeiderne i byggeprosjekter?	Dybdeintervju i casestudie	2 informanter Resultat: Liste med aktuelle tiltak

De neste delkapitlene gir en innføring i valgte metoder, samt en beskrivelse av oppgavens gjennomføring.

2.3 Litteratursøk

For å besvare FS 1 og delvis FS 2, og for å kunne utforme intervjuguidene på best mulig måte, er det gjennomført et litteratursøk. Denne metoden gir en strukturert innhenting av informasjon. Gjennom litteratursøket er begrepene motivasjon og arbeidsmotivasjon definert, og ulike motivasjonsteorier er studert. Resultatene av litteratursøket er presentert gjennom en litteraturstudie i kapittel 3.

Litteratursøket er primært gjort gjennom søketjenesten Oria, som gir tilgang til store mengder fysisk og elektronisk materialer ved fagbibliotekene og forskningsbibliotekene i Norge (BIBSYS, 2017). Faglitteraturen som Universitetsbibliotekene tilbyr er kvalitetssikret, slik at det er lett å finne gode kilder. Det er i denne oppgaven fokusert på artikler publisert i fagfelleverderte tidsskrift, bøker som er tilgjengelige ved NTNU sine biblioteker, samt tidligere masteroppgaver som kan ha relevans for oppgavens innhold. Databasen Scopus og søkemotoren Google Scholar er også brukt i søket. Selv om databasen Compendex (El Village) er en sentral database innen ingeniørfag, ble den ikke inkludert i søket. Dette fordi informasjonen om motivasjon ble

vurdert som mer tilgjengelig i tverrfaglige databaser, som også inkluderer generell organisasjonsledelse.

Det er kun søkt etter norsk og engelskspråklig litteratur. Eksempler på søkeord er vist i Tabell 2.2. Disse er satt sammen i ulike kombinasjoner ved hjelp av operatører som OG og ELLER (AND og OR i Scopus og Google Scholar), og interessante titler er valgt ut for nærmere gjennomlesing. Det er også funnet mye litteratur gjennom søk i referanselisten til relevante kilder. Tabell 2.2 viser en søkematrise med noen av kombinasjonene av søkeord som er brukt i søket. I flere av databasene er det brukt ulike funksjoner (sortering etter antall siteringer, valg av forfatter/tema osv.) for videre avgrensning av søket. Tabell 2.2 viser antall treff før disse funksjonene er brukt.

Tabell 2.2: Søkematrise med antall treff i databasene Oria, Scopus og Google Scholar

Søkeord	Databaser		
	Oria	Scopus	Google Scholar
Motivasjon OR motivation	1 940 000	252 182	3 680 000
Arbeidsmotivasjon OR (work AND motivation)	1 330 245	36 664	3 770 000
(Motivasjon OR motivation) AND (bygg OR construction)	388 377	4 757	2 620 000
(Arbeidsmotivasjon OR (work AND motivation)) AND (bygg OR construction)	340 950	1 082	2 920 000
Motivasjonsteori OR (motivational AND theory)	171 623	6 743	86 300
(Motivasjonsteori OR (motivational AND theory)) AND (arbeidsmotivasjon OR (work AND motivation))	97 186	556	168 000
((((Indre OR intrinsic OR ytre OR extrinsic)) motivasjon OR motivation) AND (bygg OR construction))	337 957	137	384 000
(Indre motivasjon) OR (intrinsic motivation)	195 798	8 217	4 240
(Ytre motivasjon) OR (extrinsic motivation)	55 418	3 023	3 400
(Motivasjonsfaktor* AND arbeidsmotivasjon) OR ((motivational factor*) AND (work motivation))	114 860	774	966
(Akkord IKKE (musikk OG grep)) OG motivasjon	12	-	3 260

Som det kommer frem i Tabell 2.2, finnes det mye litteratur om motivasjon og arbeidsmotivasjon. Det var derfor viktig å bestemme hvordan artikler skulle plukkes ut. Ett kriterium for valg av relevant informasjon var at artiklene måtte være publisert i et fagfelleurdert tidsskrift. Dersom artikkelens tittel og sammendrag vekket interesse, ble innledning og konklusjon lest. De artiklene som fortsatt virket relevante, ble deretter lest i sin helhet. Når artikler åpnes hos forlaget Elsevier, presenteres det forslag til andre artikler som er lastet ned i forbindelse med artikkelen som åpnes. Denne snøballmetoden er også brukt for innhenting av litteratur i søket gjennomført i denne oppgaven.

TONE-prinsippet er brukt for vurdering av litteraturen. Prinsippet går ut på at litteraturen vurderes etter grad av troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet/relevans (VIKO, 2010). Troverdigheten styrkes når informasjonen kommer fra en kunnskapsrik forfatter, og når artikkelen er publisert av en anerkjent utgiver. I hvor stor grad forfatteren forsøker å informere fremfor å overbevise leseren, påvirker kildens objektivitet. Graden av interessekonflikt er også avgjørende for publiseringens objektivitet. Kildens nøyaktighet er vurdert ut fra fylldigheten av dens litteraturliste, utgivelsesår, informasjonens detaljeringsgrad, og i hvilken grad argumentasjonen er konsistent og av saklig karakter. Egnethet vurderes som kildens grad av relevans i forhold til oppgavens tema (ibid).

2.4 Casestudie

Casestudie som metode oppsummeres av Yin (2013) som en empirisk studie som undersøker noe i samtid. En case er begrenset i omfang, og kan studeres over kort eller lang tid. I en casestudie kan det gjøres datainnsamling gjennom eksempelvis dokumentstudier, spørreundersøkelser eller intervjuer.

I vitenskapelig metode skilles det mellom "single-case-studies" og "multiple-case-studies", der forskningsprosjekter inneholder undersøkelser av henholdsvis én eller flere caser. En undersøkelse av flere caser vil styrke gyldigheten i forskningen, og gi mulighet til å underbygge eller undergrave funnene. Flyvbjerg (2006) hevder at det eksisterer en generell oppfatning om at casestudier som kun undersøker én case har liten eller ingen vitenskapelig verdi, og at disse ikke kan bidra til vitenskapelig utvikling. På grunn av begrensninger i tid består denne casestudien av én case, og det hersker dermed tvil om gyldigheten av funnene. Flyvbjerg

(2006) hevder videre at denne generelle oppfatningen er feil, og at enkle casestudier har en nytteverdi i forskningen. Enkle casestudier kan falsifisere teorier og hypoteser, belyse temaer som bidrar til økt fokus i forskningen, og bidra på en liten skala i en større sammenheng. Denne oppgaven er derfor vurdert til å ha god gyldighet selv om den kun består av én case.

2.4.1 Metodiske avgrensninger

Valg av casestudie som metode er gjort som en metodisk avgrensning av oppgaven, og er svært vanlig i kvalitative studier (Tjora, 2017). Ved å studere en bestemt case, er rammene for hvem og hva som skal undersøkes, satt. Samtlige informanter er derfor hentet fra caseprosjektet. Selv om det er vanlig å gjennomføre dokumentstudier i forbindelse med casestudier, er ikke dette en relevant metode for datainnsamling i denne oppgaven. Observasjon er heller ikke ansett som en gunstig metode i denne oppgaven. I stedet for å observere hvor motiverte fagarbeiderne er og tolke observasjonene subjektivt, er det ansett som mer gunstig å spørre dem direkte gjennom dybdeintervjuer. Observasjon er også veldig tidkrevende.

Forskningsspørsmålene i denne oppgaven kunne blitt besvart på andre måter, for eksempel ved å velge informanter fra ulike bedrifter og prosjekter til intervjuene. Dette ville skaffet et mer nyansert bilde av tendenser i bransjen, og eventuelle forskjeller i arbeidsmotivasjonen hos ulike bedrifter kunne blitt diskutert. Da måtte for øvrig ledelsens motivasjonsarbeid ha blitt undersøkt for hver bedrift/hvert prosjekt, noe som er vurdert for tidkrevende for arbeidet med denne oppgaven.

Hva som motiverer fagarbeiderne, kunne også blitt besvart gjennom en spørreundersøkelse. Dette hadde økt troverdigheten til svarene, fordi flere fagarbeidere hadde bidratt som informanter. Denne metoden ble vurdert i arbeidet med denne oppgaven, men ble forkastet på bakgrunn av praktiske årsaker. For å nå ut til fagarbeiderne med en spørreundersøkelse var aktuelle alternativer å gå ute på byggeplasser med en iPad, eller manuelt med utskrifter av spørreundersøkelsen. Dette ble vurdert som en altfor stor og tidkrevende metode, og dybdeintervju i ett enkelt caseprosjekt ble valgt som mest gunstige metode.

Caseprosjektets størrelse er valgt som en videre avgrensning, grunnet begrensninger i tid og oppgavens omfang. Størrelsen er begrenset til prosjekter med omkring 5 funksjonærer. Det ble vurdert nødvendig å spesifisere prosjektets størrelse, da dette er en faktor som kan ha påvirkning på oppgavens resultat. Selv om oppgavens resultater gjelder for denne størrelsen av prosjekter, er det ikke sikkert de har like stor gyldighet i mindre eller større byggeprosjekter.

Som nevnt tidligere i dette kapittelet, skilles det mellom “single-case studies” og “multiple-case studies” i casestudier, som innebærer studier av henholdsvis én eller flere caser (Yin, 2013). På grunn av oppgavens omfang og tidsbegrensning er denne studien begrenset til casestudie av ett caseprosjekt. Et forslag til videre forskning blir dermed å gjøre en lignende studie av flere prosjekter, for å styrke funnene fra denne oppgaven.

Selv om det var 3 funksjonærer og 11 fagarbeidere i caseprosjektet i denne oppgaven, ble kun én funksjonær, seks tømrere og tømmerlagets bas intervjuet i arbeidet med denne oppgaven. Denne avgrensningen ble gjort fordi dette antallet informanter ble vurdert som tilstrekkelig for å besvare oppgavens forskningsspørsmål.

Selv om det finnes metoder som metodiskfaglig kunne vært mer ideelle, er det gjort en avveining og kommet frem til at bruk av kvalitative metoder gjennom dybdeintervju i en casestudie er mest hensiktsmessig og praktisk. Denne avveiningen er ansett å være rimelig basert på tilgjengelige ressurser.

2.4.2 Om valg av caseprosjekt

Det ble innledet et samarbeid med Betonmast, som var interesserte i oppgavens tema. Av praktiske årsaker ble det bestemt at caseprosjektet skulle velges i Trøndelag, og valg av caseprosjekt ble gjort i samarbeid med HR-leder i Betonmast Trøndelag AS. I valget av egnet caseprosjekt ble det lagt vekt på å finne et prosjekt der de ansatte hadde tid til å gjennomføre intervjuer, uten at dette medførte store ulemper for videre arbeid i prosjektet. Det var også viktig at prosjektet var kommet langt nok til at fagarbeiderne kunne vurdere sin motivasjon i caseprosjektet sammenlignet med tidligere prosjekter. Variasjon i alder var ønskelig, men ikke

et absolutt krav. Betonmast Trøndelag AS var svært behjelpelige med å finne egnet caseprosjekt, og prosjektet oppfylte de fastsatte kravene.

Oppstartsmøte med prosjektleder ble gjennomført i forkant av intervjuene. Her ble det fastsatt en tidsplan for gjennomføringen, og det ble avklart ønsket grad av anonymitet. Det ble bestemt at prosjektets navn ikke skulle offentligjøres, for å sikre anonymiteten til informantene. Nærmere beskrivelse av prosjektets beliggenhet, type bygg og fremdrift vil ikke bli gitt. Dette for å sikre informantenes anonymitet.

2.4.3 Om caseprosjektet

Studien er gjennomført på et byggeprosjekt med 3 funksjonærer i anleggsledelsen og 11 interne fagarbeidere, mellom februar og juni 2017. Prosjektet utføres som en totalentreprise, og under følger en beskrivelse av de vanligste rollene hos en totalentreprenør, som også var tilstede i oppgavens caseprosjekt:

En prosjektledelse står for den overordnede ledelsen og organiseringen av byggeprosjektet, samt utførelse av de administrative prosessene som økonomistyring og fremdriftsplanlegging (Eikeland, 2001). Prosjektledelsen består ofte kun av én person, her en representant for totalentreprenøren. Prosjektlederen kan enten være en del av anleggsledelsen ute på prosjektet, eller sitte på hovedkontoret og være tilknyttet flere prosjekter. Anleggsledelsen har ansvaret for den daglige driften på byggeplassen, og består av det antallet funksjonærer som er nødvendig for å lede byggeprosjektet. Formannen er ansett som den laveste funksjonærstillingen på riggen (Friberg og Haakestad, 2015).

Dersom entreprenørselskapet har egne interne fagarbeidere, arbeider disse som ett eller flere lag i prosjektet. Hvert lag ledes av en bas, som fungerer som bindeleddet mellom arbeidslaget og anleggsledelsen. Bas utgjør det laveste ledelsesnivået i prosjektet, og han skal være arbeidslagets representant i kommunikasjon med anleggsledelsen. En viktig del av jobben hans er å motivere og lede arbeidslaget, noe som bekreftes i studien til Torget (2004). Han fant at basen er svært viktig for effektiviteten i produksjonen og kvaliteten i arbeidet, og at han spiller en avgjørende rolle i kommunikasjonen mellom anleggsledelsen og arbeidslaget.

Verneombudet er en fagarbeider som er valgt som representant for sine kollegaer, og skal påse at disse blir hørt i saker som angår arbeidsmiljøet på plassen (Arbeidstilsynet, u.å.-b). Verneombudet har påsyns- og varslingsplikt, og har rett til å stanse pågående arbeid dersom han anser arbeidet som farlig og uforsvarlig. Entreprenørselskap deler bedriften sin inn i ulike verneområder, der hvert verneområde skal ha et eget verneombud. Hver byggeplass skal ha et plassverneombud, som koordineres av bedriftens hovedverneombud. Roller som prosjekteier, byggherre, prosjekterende og leverandører vil ikke bli nærmere presentert, da det ikke er relevant for videre arbeid med oppgaven.

I oppgavens caseprosjekt bestod anleggsledelsen av prosjektleder, prosjektingeniør og formann tømmer. Det var ett snekkerlag i prosjektet, ledet av lagets bas. Det var også et verneombud og en lærling i snekkerlaget, som ble intervjuet som to av informantene i casestudien. Formannen hadde ansvaret for snekkerlaget gjennom kontakt med bas, og formann og bas ble valgt som intervjuobjekter som representanter for anleggsledelsen. Fagarbeiderne i Betonmast Trøndelag består kun av tømreere, og betongarbeidene gjøres av innleide underentreprenører. Stillingstitlene fagarbeider, snekker og tømmer vil brukes om hverandre gjennom oppgaven.

2.4.4 Intervjuer

For å undersøke hva som motiverer tømmerne og hva som gjøres for å motivere dem, er det gjennomført åtte semistrukturerte dybdeintervjuer i caseprosjektet. I semistrukturerte dybdeintervjuer er spørsmålene definert på forhånd, men de er åpne og oppmuntrer informanten til å svare i dybden. Informantene bestod av seks tømreere, samt tømmerlagets bas og formann for tømmer. Formannen har ansvaret for tømmerlaget gjennom kontakt med tømmerlagets bas, og de ble valgt til intervjuobjekter som representanter for anleggsledelsen. Fordi de jobber tettere med tømmerne enn det prosjektleder og prosjektingeniør på prosjektet gjør, ble det vurdert som mest relevant å intervju formannen og basen. De åtte intervjuene ble gjennomført for å kunne svare på FS 2, 3 og 4.

Det ble utformet to intervjuguider; én for intervju av tømmerne (Vedlegg 1), samt én for intervju av formann og bas (Vedlegg 2). I utformingen av intervjuguidene var det viktig å utforme spørsmål som berørte forskningsspørsmålene, slik at disse ble besvart gjennom

intervjuene. Det ble foretatt åtte dybdeintervjuer i caseprosjektet, og Tabell 2.3 viser fordelingen av informanter.

Tabell 2.3: Informanter til dybdeintervju, fra caseprosjektet

Informant nr.	Kommentarer	Erfaring (bygg)
1	51 år	ca. 30 år
2	29 år. Verneombud	> 6 år
3	18 år. Lærling	ca. 1 år
4	23 år	ca. 2 år
5	23 år	ca. 3 år
6	30 år	ca. 10 år
7	38 år. Formann tømmer	> 12 år
8	38 år. Bas	Bas i 10 år

Selv om det var 11 fagarbeidere i prosjektet, ble kun seks av dem (de som er vist i Tabell 2.3) valgt som informanter for denne oppgaven. Disse informantene ble valgt fordi de var positive til å la seg intervju, og fordi de hadde varierende grad av erfaring. Tre av de seks tømmerne er 30 år eller yngre og har mindre enn 5 års erfaring, mens tre stykker er eldre enn 30 år og har mer enn 5 års erfaring. Denne fordelingen gir mulighet til å diskutere eventuelle forskjeller som kan knyttes til alder og erfaring.

Praktisk gjennomføring

Intervjuene ble avholdt inne på et lukket rom på prosjektets brakkekontor, noe som bidro til trygghet for informantene. Intervjuene ble gjennomført med lydopptak, som i etterkant ble transkribert og slettet. Det ble benyttet lydopptak for å sørge for at all relevant informasjon ble samlet, og for å holde en god driv i samtalen med aktiv blikkontakt. Fordi intervjuene er den primære datakilden i denne oppgaven, var det viktig å skaffe grundige rådata. Det var viktig å forsikre informantene om at lydopptakene var konfidensielle, og at disse ville bli slettet i etterkant av transkriberingen. Det ble informert om muligheten til å si nei til bruk av diktafon, men ingen av informantene benyttet seg av denne muligheten.

Transkriberingen av intervjuene ble gjort på bokmål, selv om flere av informantene snakket dialekt. Dette valget ble tatt for å lette arbeidet med analyseringen av resultatene, og for å bidra til anonymisering av informantene. Det ble lagt vekt på å beholde budskapet i teksten

gjennom “oversettelsen”. Under transkriberingen ble også noe av det muntlige språket endret til et mer skriftlig språk, med sterkt fokus på å ikke endre meningen bak setningene.

Intervju av fagarbeiderne

Det ble gjennomført intervjuer av seks tømрrere. Formålet med å intervjuе de interne fagarbeiderne på byggeplassen var å undersøke i hvilken grad de er motiverte for arbeidet sitt, hvilke motivasjonsfaktorer som fungerer for dem, samt i hvilken grad de føler anleggsledelsen og bedriften jobber aktivt for å motivere dem. Disse intervjuene ga grunnlag for å besvare FS 2 og FS 3, samt et grunnlag for å sammenligne oppfatningene til tømрrerne med anleggsledelsens oppfatning av motivasjonsarbeidet på plassen. Lengden på intervjuene varierte fra 22 min – 1t og 31 min, med en gjennomsnittlig lengde på 51 min.

Intervjuguiden for intervju av tømрrerne (Vedlegg 1) gir en oversikt over spørsmålene som ble stilt under intervjuene. Ved å stille et åpent spørsmål om hva som motiverer dem tidlig i intervjuet, kunne informantene svare uten ekstern påvirkning. Deretter ble de presentert for motivasjonsfaktorene som ble funnet viktige gjennom litteraturstudien, og bedt om å gjøre rede for sin motivasjon rundt hver enkelt faktor. Etter gjennomgangen av alle faktorene fikk informantene spørsmål om å trekke frem de som var viktigst for deres arbeidsmotivasjon, og dette la grunnlaget for videre analyse av resultatene.

Intervju av anleggsledelsen

Representantene for anleggsledelsen ble intervjuet etter at intervjuene med fagarbeiderne var gjennomført. Selv om bas ikke er en del av anleggsledelsen, ble han intervjuet med den samme intervjuguiden som formannen. Fordi bas og formann jobber tett med snekkerlaget og har stor påvirkning på motivasjonsarbeidet, ble de intervjuet som representanter for anleggsledelsen. Gjennom intervjuene av fagarbeiderne kom det frem fra samtlige at de jobber tett med formann og bas, og har minimal kontakt med de to andre funksjonærene i prosjektet. Dette bidro også til avgjørelsen med å kun intervjuе formann og bas i tillegg til tømрrerne. Formålet med å intervjuе representantene for anleggsledelsen var å undersøke deres forhold til motivasjonsbegrepet, samt i hvilken grad de bruker motivasjonsfaktorer som verktøy for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne på byggeplassen. Formann og bas ble valgt som informanter fordi de jobber tett med tømрrerne, og har et stort ansvar for tømрrernes

trivsel på byggeplassen. De to intervjuene varte i 23 min og 1t og 7 min. Det var stor tidsforskjell mellom de to intervjuene, på tross av at den samme intervjuguiden ble brukt. Hovedgrunnen til den store tidsforskjellen var at den ene informanten var knapp og presis, mens den andre var mer ordrik og i tillegg snakket om ting som ikke var direkte relevant for oppgaven. I det lengste intervjuet snakket informanten også om sin egen arbeidsmotivasjon, i tillegg til å dele omfattende historier og eksempler.

Analyse

Lydopptakene fra intervjuene utgjorde en stor datamengde. I følge Jacobsen (2015) bør en analyse av data fra kvalitative undersøkelser bestå av fire forhold: Først bør materialet som er samlet inn beskrives ved å skrive ut intervjuene. Dette er gjort gjennom transkribering av lydopptakene. De transkriberte intervjuene utgjør rådataen for forskningen, og basisen for videre analyse. Med utgangspunkt i rådataene bør innholdet utforskes for å skaffe et overblikk over hovedfunn. Dette ble gjort i etterkant av transkriberingen. Med en viss oversikt over innholdet i tekstene, bør dette kategoriseres for å systematisere funnene. Dette ble gjort gjennom en innholdsanalyse, der informasjon fra intervjuene ble splittet opp i kategorier og underkategorier. Inndelingen i kategorier er basert på informasjon som kom frem gjennom intervjuene, slik at inndelingen er fundert i data (Jacobsen, 2015). Med motivasjon som tema kan "fagarbeidernes arbeidsmotivasjon" være en av hovedkategoriene, og "arbeidsmiljø" kan være eksempel på en underkategori. All data som omhandler arbeidsmiljøet på plassen og informantenes tanker rundt dette, vil plasseres i tabellen "Arbeidsmiljø".

Kategoriseringen er gjennomført som åpen koding, noe som innebærer at sammenlignbar data fra de ulike intervjuene samles i grupper som utgjør kategorier (ibid). Den åpne kodingen er gjennomført for å fremskaffe sorterte grupperinger med relevant informasjon, som kan brukes for å finne regulariteter og sammenhenger i rådataene. Resultatene fra den åpne kodingen er presentert i kapittel 4.

Den avsluttende delen av analysen handler om å sammenbinde funnene. Her drøftes sammenhenger mellom de ulike kategoriene, og likheter og ulikheter belyses (ibid). Dette er gjort i kapittel 5, der resultatene fra casestudien drøftes i lys av teori fra litteraturstudien.

2.5 Styrker og svakheter

En mulig svakhet ved bruk av dybdeintervju, er den ujevne maktbalansen som fremkommer i intervjusituasjonen. Et eksempel på dette er bruk av utstyr for lydopptak, der intervjuobjektet kan føle seg ukomfortabel og overvåket (Jacobsen, 2015). For å minimere denne risikoen ble det lagt vekt på å forsikre informanten om at lydopptak av intervjuet ble foretatt for å bedre flyten i samtalen, og at dette skulle slettes så snart transkriberingen var ferdig.

Bruk av kvalitative metoder muliggjør at forskeren og/eller informantene påvirker forskningsprosessen. Den nære relasjonen mellom forsker og informant kan gi forskeren en følelsesmessig tilknytning til sine informanter, noe som kan påvirke spørsmålsstillingen og tolkningen av svarene. På en annen side kan denne relasjonen gjøre at informanten føler seg tryggere, noe som kan føre til større grad av ærlighet gjennom intervjuet. Forskningen i denne oppgaven er gjennomført med fokus på å stille nøytrale spørsmål og lytte med en åpen holdning under intervjuene.

Bruk av kvantitative metoder gir større mulighet for å sikre anonymisering av informantene, noe som kan være problematisk i et lite utvalg ved bruk av kvalitative metoder. Anonymitet ble sikret gjennom oppstartsmøtet med prosjektleder, der det blant annet ble bestemt at prosjektnavnet ikke skulle offentliggjøres.

Fordi motivasjon er et resultat av psykologiske prosesser, er det ikke sikkert mennesker er bevisste på hva det er som motiverer dem (Hein, 2009a). Det kan være vanskelig å svare på hva man blir motivert av, spesielt hvis man ikke har reflektert over dette spørsmålet tidligere. Det kan derfor være fristende for forskeren å stille ledende spørsmål. Dette ble forsøkt unngått gjennom utformingen av intervjuguiden, der informantene fikk et åpent spørsmål om hva som motiverte dem før de ble presentert for forslag til motivasjonsfaktorer.

Generalisering av funnene er problematisk i en casestudie som kun består av ett caseprosjekt. For å bevise tendenser i samfunnet trengs store utvalg og statistisk signifikans, noe som krever store, kvantitative studier. I følge Flyvbjerg (2006) fungerer enkle casestudier likevel godt som indikasjon på fenomener, og også for å underbygge forskningsteorier. Casestudien i denne

oppgaven kan dermed benyttes for å gi en indikasjon på fenomener i bransjen, som kan testes gjennom videre arbeid med oppgavens tema.

2.6 Utgått forskningsspørsmål (FS)

I begynnelsen av arbeidet med denne oppgaven, ble det formulert et FS som senere har blitt fjernet. Forskningsspørsmålet var: "Hvordan tilordner entreprenørselskapene fagarbeiderne sine til byggeprosjekter?". Tanken var at dette forskningsspørsmålet skulle gi et innblikk i bakgrunnen for mannskapsfordelingen som gjøres hos entreprenørselskapene, fordi dette kan ha påvirkning på fagarbeidernes motivasjon, og er et interessant aspekt i motivasjonsarbeidet i byggebransjen. For å svare på forskningsspørsmålet, ble det utført 3 intervjuer via epost. Resultatet fra intervjuene, samt noe av drøftingen som ble gjort, ligger vedlagt i oppgaven (Vedlegg 3). Det viste seg vanskelig å finne litteratur som omhandlet mannskapsfordeling i entreprenørselskaper, og resultatene fra epost-intervjuene var ikke like relevante for oppgavens formål som først antatt. Forskningsspørsmålet ble derfor fjernet. Det er likevel verdt å nevne at mannskapsfordelingen kan ha påvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, og bør undersøkes nærmere i videre forskning. Fordi arbeidsmiljøet viser seg å være en viktig faktor i denne oppgaven, kan det være relevant å studere mannskapsfordelingens påvirkning på arbeidsmiljøet i videre arbeider med temaet arbeidsmotivasjon.

2.7 Gyldighet og pålitelighet

Vurdering av forskningens gyldighet og pålitelighet er en svært viktig del av forskningsarbeidet. I vurdering av forskningens samlede kvalitet, skiller Jacobsen (2015) mellom intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet:

1. Intern gyldighet – Kan resultatene fra denne oppgaven oppfattes som riktige?
2. Ekstern gyldighet – Kan funnene i denne oppgaven overføres til andre situasjoner og prosjekter?
3. Pålitelighet – Hvilke trekk ved undersøkelsen kan påvirke resultatene?

Videre i dette delkapittelet vil de tre faktorene drøftes, for å gi leseren mulighet til å vurdere oppgavens forskningsmessige kvalitet.

Intern gyldighet

Oppgavens interne gyldighet styres blant annet av informantenes beskrivelse av virkeligheten, korrekt gjengivelse og tolking av den innsamlede dataen, samt oppgavens konklusjon og dens rot i virkeligheten (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven er det brukt kilder (informanter) fra et anonymisert caseprosjekt, kun stillingstittel og alder er nevnt. Informantene snakket om egne opplevelser av sin arbeidsmotivasjon, og det er grunn til å tro at kildene ga riktig informasjon i intervjuene. Informantene kan likevel ha kjent på en begrensning i deres anonymitet, fordi kollegaer og ledere kan gjenkjenne dem innad i prosjektet. Dette kan gjøre at noen av informantene holdt tilbake informasjon, i frykt for å bli gjenkjent. Dette gjelder spesielt for den delen av intervjuet som handlet om informantens opplevelse av anleggsledelsens motivasjonsarbeid i prosjektet.

Fordi informantene ikke besittet mye teoretisk kunnskap om motivasjon, kan de ha gitt ufullstendig informasjon i intervjuene. De fikk derfor forslag til faktorer etter det generelle spørsmålet om hva som motiverer dem, som de kunne drøfte videre. Informasjon som kommer spontant og uoppfordret fra en informant, har høyere gyldighet enn svar som provoseres frem gjennom intervjuet (ibid). De faktorene som informantene nevnte i forbindelse med det generelle spørsmålet om hva som motiverer dem, tillegges derfor større gyldighet enn faktorene som først ble foreslått i intervjuguiden. Gyldigheten styrkes ytterligere hvis oppgavens funn er sammenfallende med funn fra litteraturstudien (ibid).

For å styrke den interne gyldigheten ytterligere, kunne fagarbeidere og funksjonærer i flere caseprosjekter blitt intervjuet. Dette fordi kildene i en undersøkelse burde være uavhengige av hverandre for å styrke gyldigheten (ibid).

Ekstern gyldighet

Selv om caseprosjektet i oppgaven er et utvalg i en populasjon, gjør utvalgets størrelse at det er tvilsomt om det er representativt for populasjonen som helhet. Teoretisk generalisering er likevel mulig, der fenomener og årsakssammenhenger avdekkes gjennom oppgaven (ibid). Denne oppgaven består at en enkelt caseundersøkelse, og den eksterne gyldigheten vil øke dersom de samme funnene kan gjøres i flere caseundersøkelser. Fordi lønssystemet viser seg

å ha stor påvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, er det vanskelig å generalisere funnene til å gjelde prosjekter med andre lønssystemer.

For å styrke den eksterne gyldigheten, kunne flere caseundersøkelser blitt gjennomført. “*Replikasjon* av studier i ulike kontekster – det vil si i ulike rom til ulik tid – vil være en måte å kontrollere på hvorvidt funnet i en kontekst også gjelder i andre kontekster” (Jacobsen, 2015).

Pålitelighet

Intervjusituasjonen kan ha påvirket resultatene funnet i denne oppgaven. Et eksempel som ble diskutert i kapittel 2.5, er hvordan bruk av diktafon kan gjøre informanten ukomfortabel. For å minimere denne risikoen, ble informantene forsikret om at opptakene ville slettes etter transkribering. Videre kan det ha oppstått en intervjuereffekt, der samspillet mellom intervjuer og informant påvirker informantens svar (ibid). Denne effekten ble forsøkt unngått gjennom bruk av intervjueruide, lyttende holdning og et åpent kroppsspråk.

Påliteligheten kan også påvirkes av intervjusituasjonens kontekst. De to konteksteffektene som vil diskuteres her, er “kunstig eller naturlig” og “planlagt eller overraskende” (ibid). Disse effektene har påvirkning på oppgavens pålitelighet, og bør derfor diskuteres. Intervjuene ble gjennomført i en naturlig kontekst, på arbeidsplassen til informantene. Et eksempel på det motsatte er å gjennomføre intervjuene i en unaturlig og kunstig kontekst, for eksempel på en kafé. Selv om en naturlig kontekst kan være trygt og tillitsvekkende for informanten, kan det oppstå forstyrrelser som påvirker forskningens pålitelighet. Dette ble tatt høyde for ved at intervjuene ble gjennomført på et kontor med lukket dør, og med telefoner på lydløs gjennom intervjuet. Videre var intervjuene planlagte, slik at de ikke kom overraskende på informantene. I forkant av intervjuene visste informantene kun det overordnede temaet for intervjuet; motivasjon i arbeidet. På denne måten har informantene hatt mulighet til å reflektere over hva som motiverer dem på jobb, slik at de var mer forberedt dersom de ønsket det.

Opgavens pålitelighet styrkes dersom registreringen av innsamlet data er korrekt. Dette ble sikret gjennom bruk av diktafon, og transkribering av lydopptakene i etterkant av intervjuene. Store mengder sitater ble inkludert i resultatkapittelet i denne oppgaven, for å bidra til økt

pålitelighet i gjengivelsen av resultatene. For å styrke påliteligheten ytterligere, kunne flere intervjuer blitt foretatt i ulike kontekster. Rådata kunne i tillegg blitt analysert av to eller flere forskere, fordi sammenfallende resultater av analysene styrker påliteligheten.

2.8 Forskningsetikk

Under oppstartsmøtet med prosjektlederen for caseprosjektet, ble det gjennomgått hvilke forskningsetiske retningslinjer som det var viktig å forholde seg til. Retningslinjene som ble gjennomgått handlet om informantenes rett til frivillig deltakelse, privatliv og anonymitet, samt krav om riktig gjengivelse av informantenes svar (Jacobsen, 2015).

Det ble lagt vekt på at tømmerne selv skulle få bestemme om de ville delta i forskningsprosjektet, basert på tilstrekkelig informasjon om oppgaven. I forhold til privatliv var intervjuene semistrukturerte, slik at åpne spørsmål ga informantene mulighet til å velge hvor følsomme opplysninger de ønsket å dele. For å sikre anonymitet ble det bestemt at informantenes navn ikke skulle gjengis i oppgaven. Fordi opplysninger som alder og stillingstittel begrenser anonymiteten, ble det bestemt at det ikke skulle publiseres navn på caseprosjektet. Gjengivelse av entreprenørselskapets navn, Betonmast Trøndelag, ble ansett som tilstrekkelig for analyse av resultatene. Krav om riktig gjengivelse av innsamlet data ble blant annet sikret gjennom bruk av diktafon under intervjuene. På denne måten sørget transkribering av intervjuene for korrekt rådata, som videre ble analysert på en mest mulig objektiv måte.

2.9 Oppsummering

På grunn av forskningsspørsmålenes karakter, ble kvalitativ metode valgt for gjennomføring av forskningsprosjektet. For å undersøke generelle motivasjonsfaktorer knyttet til arbeidsmotivasjon, ble det gjennomført en litteraturstudie. Det har også blitt gjennomført en casestudie med åtte dybdeintervjuer for å undersøke hva som motiverer fagarbeiderne, og hvilke motivasjonsfaktorer som benyttes for å motivere dem i byggeprosjektene. Intervjuene ble tatt opp på diktafon og senere transkribert, for å sikre mest mulig korrekt rådata. Deretter ble det gjennomført en innholdsanalyse, med åpen koding av de transkriberte intervjuene. De kategoriserte rådataene ble analysert for å finne likheter og ulikheter, og disse ble videre drøftet i lys av teorien fra litteraturstudien.

3 Teori

I dette kapittelet presenteres teorien som trengs for å besvare deler av oppgaven. Teorien presenteres i ulike delkapitler; Først gis en kronologisk presentasjon av motivasjonsforskningens utvikling, før indre og ytre motivasjon drøftes. Utvalgte motivasjonsteorier presenteres nærmere, og arbeidsmotivasjonen på byggeplasser undersøkes. Tiltak for motivasjonsarbeid i entreprenørselskapene presenteres, før kapittelet avslutter med en sammenfatning av teorien.

3.1 Motivasjon og arbeidsmotivasjon

De tidligste forsøkene på å forstå menneskelig motivasjon dateres tilbake til greske filosofer og hedonismen. Denne morallæren handlet om søken etter å oppnå størst mulig nytelse, gjennom å søke etter tilfredsstillende og arbeide for å unngå smerte (Steers et al., 2004). Motivasjon var derfor forankret i rasjonell atferd. På 1600- og 1700-tallet ble denne tankegangen videreutviklet, mens slutten av 1800-tallet medførte en forflytning av motivasjonsbegrepet fra et filosofisk til et psykologisk perspektiv (ibid). Med denne forflytningen kom også tvilen rundt hedonismen som grunnlag for motivasjon, og det rasjonelle ble skiftet ut med det instinktive. Den generelle oppfatningen var nå at menneskelig atferd var et resultat av menneskelige instinkter.

Omkring 1920 ble motivasjonsteorien igjen revurdert, og troen på instinkter som grunnlag for menneskelig atferd ble skiftet ut med troen på drivkraft og belønning (ibid). Det ble funnet at mennesker gjør valg basert på tidligere erfaringer, og repeterer handlinger som har positive konsekvenser. Det ble også funnet at mennesker unngår handlinger som tidligere har ført til negative konsekvenser.

På 1930-tallet begynte samfunnsvitere og ledere å undersøke hvordan de ansattes atferd kunne knyttes mot sosiale aspekter på arbeidsplassen, og hvordan motivasjonen påvirket ytelsen i arbeidet (ibid). Begrepet arbeidsmotivasjon ble aktuelt, og forskningen fortsatte utover 40- og 50-tallet. På denne tiden handlet forskningen rundt arbeidsmotivasjon om at det var enkelt å endre forhold som førte til mistriivsel i arbeidet, og at denne endringen ville

øke trivselen og dermed arbeidsmotivasjonen hos de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Den generelle oppfatningen nå var at mistriivsel førte til lav motivasjon.

I følge Kanfer et al. (2017) skjøt forskningen rundt arbeidsmotivasjon fart på midten av 1900-tallet, med en rekke nye teorier. Den mest kjente er Maslows Behovsteori. I følge Behovsteorien blir mennesket motivert av faktorer som kan tilfredsstille dets behov, og disse behovene endrer seg gjennom livet. Maslow utviklet en hierarkisk pyramide av behov, og fant at mennesket beveger seg oppover i denne pyramiden gjennom livet. Maslows Behovsteori er studert nærmere i kapittel 3.3.1.

I 1966 kom Frederick Herzberg med et forskningsresultat som endret synet på arbeidsmotivasjon. Herzberg utviklet en teori som satte et skille mellom arbeidssituasjon og arbeidsinnhold, og dette var en ny måte å tenke på. Han fant at motivasjonsfaktorer fremmer tilfredshet i arbeidet og har påvirkning på trivsel og arbeidsmotivasjon, mens hygiene faktorer omhandler faktorer ved arbeidssituasjonen, og mangler ved disse faktorene fremmer mistriivsel (Herzberg, 1968). Grunntanken var at motivasjonsfaktorer fører til trivsel når de er til stede, men ikke nødvendigvis til mistriivsel når de ikke er til stede. På samme måte fører mangel på hygiene faktorer til mistriivsel, men det skaper ikke trivsel om disse faktorene er til stede. Denne teorien innebærer at faktorer som lønn og arbeidsmiljø er å anse som hygiene faktorer, og ikke motivasjonsfaktorer. Fordi den generelle oppfatningen i motivasjonsforskningen likevel er at faktorer som arbeidsmiljø og lønn har påvirkning på den ansattes motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, Kuvaas, 2008, Olomolaiye og Ogunlana, 1988, Olomolaiye og Price, 1989, Zakeri et al., 1997), er det sett bort fra Herzberg sitt skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer i denne oppgaven.

Steers et al. (2004) kaller perioden fra midten av 1960-tallet for "arbeidsmotivasjonens gullalder". I stedet for å identifisere motivasjonsfaktorer i statiske miljøer, ble det nå satt fokus på å forstå tankeprosessene bak handlingsmønsteret til ansatte på arbeidsplassen. En av de mest kjente teoriene som ble utviklet i denne perioden var Forventningsteorien. Den går ut på at motivasjon oppstår først når det foreligger en forventning om en fremtidig belønning, og at denne belønningen må være noe personen ønsker seg (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Forventningsteorien er studert nærmere i kapittel 3.3.2.

Ryan og Deci (2000b) utviklet en motivasjonsteori på 80-tallet, kalt Selvbestemmelsesteori. Denne teorien handler om motivasjonen bak menneskets atferd, fordi de mener at denne avgjør kvaliteten til motivasjonen. I teorien skilles det mellom ytre og indre motivasjon, og Selvbestemmelsesteori tar utgangspunkt i at indre motivasjon har høyest kvalitet. Forskjellen mellom ytre og indre motivasjon forklares i kapittel 3.2, og Selvbestemmelsesteorien er studert nærmere i kapittel 3.3.3.

Teorier som ble utviklet i etterkant av Selvbestemmelsesteorien, inkluderer blant annet rettferdighetsteori og målsettingsteori. Disse vil ikke bli diskutert nærmere i denne oppgaven.

Som det fremkommer av det presenterte historiske tilbakeblikket, har forståelsen av motivasjonsbegrepet endret seg drastisk gjennom tidene. Forskjellige motivasjonsteorier legger ulike forutsetninger til grunn, for eksempel i spørsmålet om mennesker drives av indre eller ytre krefter, eller om menneskesinnet skal betraktes som statisk eller dynamisk gjennom livet (Hein, 2009a). Gjennom denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i at motivasjon handler om menneskelig atferd, mer presist hvorfor den oppstår, opprettholdes og avsluttes. "Å være motivert" betyr "å ha et motiv" for å gjøre noe, og handler derfor om hva som driver mennesker til å utløse en atferd (Ryan og Deci, 2000a).

Følgende definisjon legges til grunn i videre arbeid med begrepet arbeidsmotivasjon: "Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration" (Pinder, 2014: 11). Fra denne definisjonen kan det trekkes frem at menneskets arbeidsmotivasjon styres av både indre og ytre krefter, og at denne motivasjonen bestemmer form og innhold i menneskets atferd knyttet til jobb.

Med ovennevnte definisjon av arbeidsmotivasjon som grunnlag, kan følgende definisjon gis for motiverte medarbeidere: "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 og Thorsvik, 2013: 241). Denne definisjonen legger grunnlag for videre arbeid med begrepet arbeidsmotivasjon. Motiverte medarbeidere gir i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) mange fordeler for organisasjonen. De

hevder blant annet at faktorer som produktivitet, kvalitet og innovasjon innad i organisasjonen kan forbedres gjennom å motivere de ansatte. Disse faktorene kan igjen føre til mer fornøyde kunder, samt en reduksjon av feil og mangler. Arbeidsmotivasjon handler altså om at økt motivasjon fører til økt arbeidsinnsats.

3.2 Indre og ytre motivasjon

Definisjonen av begrepet arbeidsmotivasjon, ble det satt et viktig skille mellom energiene som oppstår inni og utenfor individet. Dette er et skille mellom indre og ytre motivasjon, som krever en nærmere forklaring.

Den individuelle, indre motivasjonen handler om drivkraften som fører til at den ansatte ønsker å gjøre et godt arbeid. Med en sterk indre motivasjon har man et ønske om å gjennomføre arbeidsoppgaven, uavhengig av fremtidig belønning eller straff. Denne drivkraften kommer fra en trang til å utfordre seg selv, og dermed fremme faglig og personlig utvikling (Cerasoli og Ford, 2014). Mange hobbyer utvikles gjennom indre motivasjon, og denne forsterkes etterhvert som man blir flinkere og får økt mestringsfølelse. I jobbsammenheng handler indre motivasjon om at den ansatte utfører arbeidet fordi han eller hun liker å gjøre jobben, ikke for å få en belønning. Individet får til gjengjeld en spontan tilfredsstillelse av arbeidet i seg selv (Gagné og Deci, 2005).

Å øke den indre motivasjonen hos de ansatte kan sammenlignes med å "helle bensin på bålet". Hvis man lar bålet brenne i fred, vil det til slutt slukke. Ved å helle bensin på bålet vil man holde flammen i live, og til og med øke intensiteten. Ved å undersøke hvorfor indre motivasjon er knyttet til ytelse, fant Cerasoli og Ford (2014) at den indre drivkraften i seg selv ikke er nok for å holde den ansatte motivert. De hevder at selvoppdragelse er en svært viktig faktor, og at organisasjoner må legge til rette for at de ansatte kan føle mestringsfølelse og utvikle seg. Ellers vil bålet slukke. Dette støttes av Thomas (2000), som skriver at arbeidsplasser har forandret seg drastisk de siste tiårene. Arbeidsoppgavene har blitt mer psykologisk krevende og krever en større grad av innsatsvilje fra de ansatte, og ytre belønninger er ikke lenger nok til å holde dem motiverte i dagens arbeidsmarked.

Til forskjell fra indre motivasjon, handler ytre motivasjon om at man arbeider for å oppnå en fremtidig belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Motivasjonen ligger i ønsket om å få belønning etter gjennomført arbeid, og arbeidet i seg selv, som i dette tilfellet er et verktøy for å oppnå belønningen, trenger ikke være motiverende. Belønningssystemer er dermed avhengig av målsetting, og belønningene virker motiverende dersom de knyttes opp mot velformulerte mål. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 3.3.2, som omhandler Forventningsteori.

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at lønssystemer og karrieresystemer er de motivatorene som organisasjoner i størst grad benytter for å motivere sine ansatte. Både materielle og symbolske belønninger, dette omfatter goder som henholdsvis kan og ikke kan gis en pengemessig verdi, kan virke motiverende. Eksempler på materielle belønninger er lønnsøkning, bonuser og frynsegoder. Ros, anerkjennelse og feedback er eksempler på symbolske belønninger.

Den mest vesentlige forskjellen mellom indre og ytre motivasjon, handler om hva som tilfredsstiller den ansatte. En indre motivert ansatt blir tilfredsstilt av arbeidet i seg selv, mens en ytre motivert ansatt blir tilfredsstilt av den ytre belønningen som arbeidet fører til. Ytre motivasjon handler om det å ha en jobb, fordi denne jobben fører til belønning i form av lønn, som i neste omgang kan benyttes til å tilfredsstille ulike behov. I motsetning til dette, handler indre motivasjon om det å utføre jobben. Dersom den ansatte ønsker å utfordre seg selv ved å fordype seg i arbeidet sitt, er han eller hun indre motivert. Her er det nødvendig at aktiviteten som skal utføres er motiverende i seg selv, og at den gir den ansatte en opplevelse av kompetanse og autonomi (jfr. Selvbestemmelsesteorien, kapittel 3.3.3).

Gjennom Selvbestemmelsesteorien legger Ryan og Deci (2000a) vekt på skillet mellom motivasjonens styrke og motivasjonens opphav, og at disse er uavhengige av hverandre. To mennesker kan være like motiverte for den samme arbeidsoppgaven, men de underliggende behovene som utløser atferden kan variere. Mens den ene kan være drevet av indre motivasjon og et ønske om faglig utvikling, kan den andre være drevet av belønningen som venter ved gjennomført oppgave. Selv om oppgaven kan gjennomføres med like høy grad av motivasjon, har motivasjonen ulik kvalitet og det kreves ulik fremgangsmåte for å motivere

dem. Tanken om at ulike individer motiveres av ulike faktorer gir grobunn for Hein (2009a) sin motivasjonsteori om høyspesialiserte medarbeidere. Denne teorien sier at opphavet til motivasjon varierer mellom individer basert på deres personlighet, og er beskrevet nærmere i kapittel 3.3.4.

Det hersker uenighet blant forskere om ytre belønninger kan virke negativt eller skadelig på indre motivasjon, og om organisasjoner bør fokusere på kun én av disse i sitt motivasjonsarbeid. Cerasoli og Ford (2014) publiserte en studie som viser at belønninger basert på resultater (som eksempelvis etterbetalt akkordlønn), har negativ effekt på indre motivasjon. Dette fordi den indre motivasjonen fortrenses av jakten på belønningen, og målet med arbeidet har skiftet fokus. De hevder videre at indre motivasjon er sterkt knyttet til ytelse, og at resultatbaserte belønninger dermed vil redusere ytelsen i arbeidet.

På den annen side hevder Thomas (2000) at ytre og indre belønninger utfyller hverandre, og at de skifter på hvilken belønningstype som er i forgrunnen og bakgrunnen når den ansatte er på jobb. Han hevder at ytre belønninger kommer frem i lyset når den ansatte har lite penger eller må ta store avgjørelser, men at det er den indre belønningen som styrer motivasjonen i det daglige arbeidet.

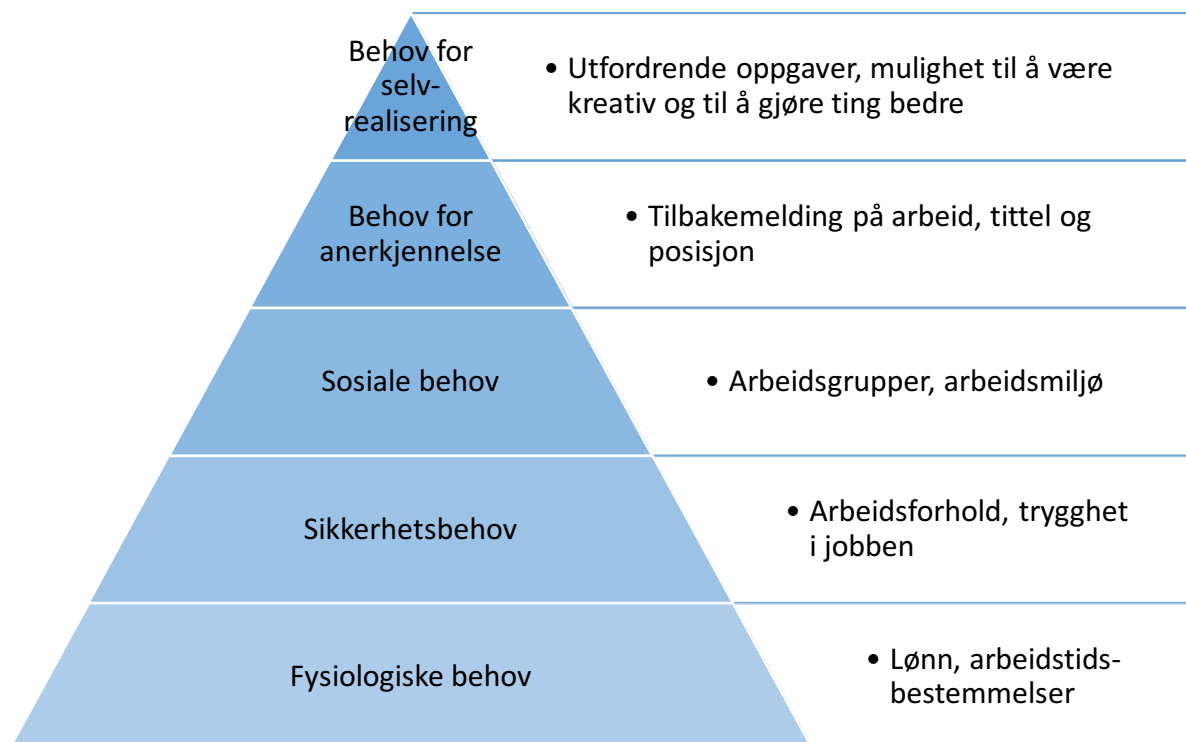
I følge Selvbestemmelsesteorien er indre motivert atferd best, fordi denne er selvbestemt (Ryan og Deci, 2000a). Indre motivert atferd springer ut av vilje, og fører til økt frihetsfølelse og følelse av autonomi. I motsetning til dette, utløses ytre motivert atferd av press og kontroll. I Selvbestemmelsesteorien omtales indre og ytre motivasjon som henholdsvis autonom og kontrollert motivasjon. Gagné og Deci (2005) hevder likevel at ytre motivasjon kan være autonom, dersom den innarbeides som en del av de ansattes verdigrunnlag. De hevder at autonom ytre motivasjon gjør at ansatte kan få tilfredsstilt sine behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og øke sin indre motivasjon. Motivasjonen er dermed selvbestemt og ønsket av den ansatte, men fører til en ytre belønning. På denne måten kan økonomiske belønninger (som akkord) virke positivt på den ansattes indre motivasjon, dersom arbeidsoppgaven som fører til belønningen føles selvbestemt og frivillig.

3.3 Motivasjonsteorier

Følgende delkapittel gir en innføring i Behovsteori, Forventningsteori, Selvbestemmelsesteori, samt Heins teori om høyspesialiserte medarbeidere. Disse teoriene er presentert fordi de er ansett som anerkjente i fagmiljøet, og de har satt preg på forskningen rundt motivasjon. Videre er de relevante for oppgaven, enten direkte eller for å gi et grunnlag av forståelse.

3.3.1 Behovsteori

Maslow (1943) utviklet en Behovsteori ansett som én av de viktigste motivasjonsteoriene i historien. Utgangspunktet for Behovsteori er at mennesker motiveres av faktorer som tilfredsstillir deres behov, og Maslow mente at disse behovene kunne sorteres hierarkisk, som vist i Figur 3.1. Pyramiden fungerer som en hypotetisk stige, som individet beveger seg oppover mens det utvikler seg (Steers et al., 2004). Her er fysiologiske behov grunnleggende og de første som melder seg, og i følge Maslow må disse være tilfredsstilt før behov for sikkerhet og beskyttelse melder seg. Når de fysiologiske behovene, behovene for sikkerhet og de sosiale behovene er tilfredsstilt, kan behovene for anerkjennelse og selvrealisering melde seg.



Figur 3.1: Maslows behovspyramide, inspirert av Jacobsen og Thorsvik (2013)

Punktene til høyre for pyramiden i Figur 3.1 representerer faktorer som virker motiverende på et organisasjonsmessig plan, fordi de kan tilfredsstille behovene i pyramiden (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

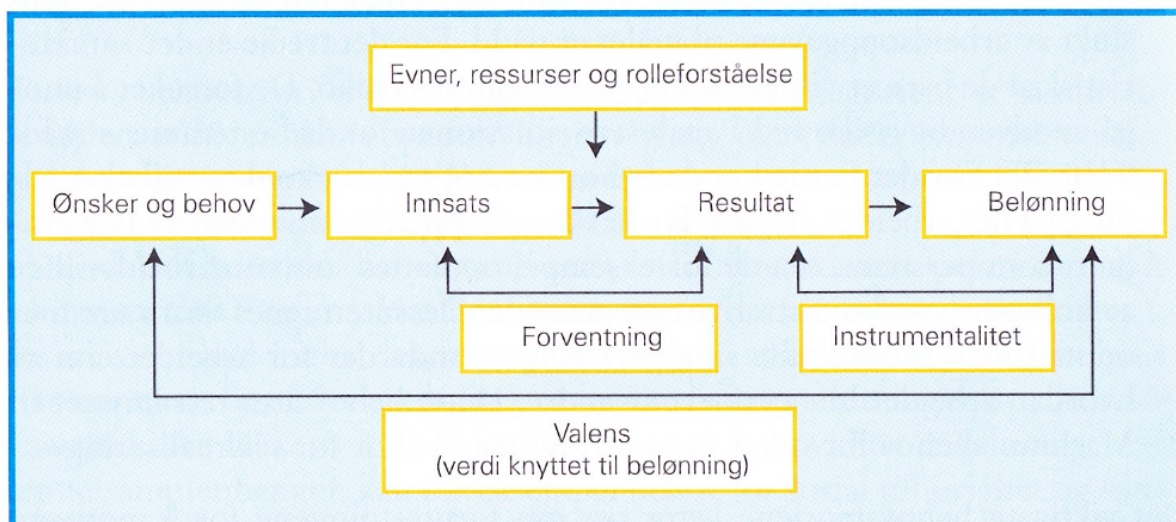
Jacobsen og Thorsvik (2013) oppsummerer Maslows Behovsteori i to punkter, som illustrerer forutsetningene for å øke motivasjonen til medarbeiderne i organisasjonen:

1. Fordi mennesker har ulike behov, vil det være varierende forhold som motiverer ulike mennesker. Disse forholdene kan også endre seg over tid, i ulike faser av livet.
2. Ytre belønning kan fungere som motivasjon for de lave nivåene i Maslows Behovspyramide, mens tilfredsstillelse av behovene i de høyere nivåene fører til indre belønning i form av selvrealisering og kompetanseutvikling.

Behovsteori handler derfor om at årsaken til motivasjon kommer fra behov som ikke er tilfredsstilt, og trangen til å tilfredsstille disse behovene. Basert på Behovsteorien bør disse motivasjonsfaktorene undersøkes videre i oppgaven: Lønn, sikkerhet i jobben, arbeidsmiljø, ros og anerkjennelse, samt utfordrende arbeidsoppgaver.

3.3.2 Forventningsteori

Forventningsteori legger grunnlaget for bruk av belønningssystemer som verktøy for å øke motivasjon. Forventningsteorien om både indre og ytre motivasjon, fordi belønninger kan tildeles av den ansatte selv og av andre. Én av grunnene til at denne teorien har blitt anerkjent som en av de viktigste motivasjonsteoriene, er at den fokuserer på alle delene av motivasjon; innsats, ytelse og resultat (Lauby, 2005). Teorien går ut på at forventninger spiller en stor rolle for oppnåelig grad av motivasjon, ved at det ligger forventninger knyttet til mulighetene for å oppnå en belønning som man ønsker seg. Forventningsteorien som modell er illustrert i Figur 3.2, fra Jacobsen og Thorsvik (2013).



Figur 3.2: Elementene i Forventningsteori (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 249)

Som figuren viser, er elementene i modellen gjensidig avhengige av hverandre. Belønningen må være noe som har verdi for den som skal utføre innsatsen, det må være noe han ønsker seg. Dette kalles valens. Videre må det eksistere en tro på at økt innsats vil føre til bedre resultater, her kommer forventningen inn. I tillegg må den ansatte ha tro på at det forbedrede resultatet vil føre til den ønskede belønningen, også kalt instrumentalitet.

For at ytre motivasjon i form av bonus skal være motiverende, må den ansatte altså ha en forventning om at økt innsats vil føre til et bedre resultat, og at dette resultatet leder til bonusen. Dersom bonusen i tillegg har verdi for den ansatte, vil han bli motivert til å gjøre en bedre innsats i utførelsen av arbeidsoppgaven. Det samme gjelder for symbolske ytre motivatorer, som for eksempel ros og anerkjennelse. I følge Forventningsteorien vil ikke den ansatte bli motivert dersom han ikke forventer å få ros, eller dersom mottakelse av ros og anerkjennelse ikke har verdi for den ansatte.

Forventningsteorien handler også om indre motivasjon. Den ansatte kan ha en forventning om at økt innsats vil føre til bedre resultater, i form av økt følelse av trygghet i jobben eller økt mestringfølelse. Her vil resultatet være belønningen i seg selv, og den ansatte vil bli motivert dersom disse faktorene har høy valens hos den ansatte.

Forventningsteorien bygger også på Behovsteori. Forventningsteorien sier at belønninger virker motiverende dersom de tre faktorene forventning, instrumentalitet og valens er tilfredsstillt, men den sier ingenting om hvorfor graden av valens varierer hos ulike individer. Dette kan forklares av Behovsteorien. Ulike individer har ulike behov, og selv om en belønning har høy verdi for én ansatt, kan den ha lav verdi for en annen ansatt. Belønningen vil tilfredsstillte behov for noen ansatte, men ikke for andre. Dette kan forklare hvorfor noen ansatte motiveres av belønninger som vil dekke deres fysiologiske behov, mens andre vil motiveres av belønninger som dekker sosiale behov. Forventningsteorien legger derfor til grunn at mennesker kun kan motiveres dersom de har udekte behov, slik at tilfredsstillelse av disse behovene har verdi for dem.

3.3.3 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien bygger på Behovsteori, fordi også den tar utgangspunkt i at menneskets atferd utløses av et ønske om å dekke ulike behov. Til forskjell fra Maslows Behovsteori, bygger denne teorien på tre indre behov: Autonomi, kompetanse og tilhørighet. Motivasjonen til den ansatte avhenger av i hvilken grad utførelsen av arbeidsoppgavene vil tilfredsstillte disse tre behovene (Gagné og Deci, 2005). Autonomi handler om selvbestemmelse og muligheten til å påvirke avgjørelser som fattes på vegne av en selv, og kan tilfredsstilltes gjennom involvering og beslutningsmyndighet. Kompetanse handler om at den ansatte har viten om og troen på at han kan utføre jobben, og bidrar til en følelse av mestring. Tilhørighet handler om følelsen av å være en del av en større sammenheng, at flere "drar lasset" sammen. Selvbestemmelsesteorien har som grunnlag at tilfredsstillelsen av de tre grunnbehovene fører til økt motivasjon.

I Selvbestemmelsesteorien eksisterer det et skarpt skille mellom selvstyrt (autonom) motivasjon og kontrollert motivasjon (ibid). Selvstyrt motivasjon er ansett som mest motiverende, fordi den stammer fra indre vilje. Kontrollert motivasjon oppstår når den ansatte utfører en oppgave på grunn av press eller løfte om belønning. Som diskutert i kapittel 3.2, kan ytre motivert atferd likevel være autonom, og dermed føre til indre belønning.

Gjennom sin studie av indre motivasjon, fant Cerasoli et al. (2016) at oppfyllelse av de tre behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet teller på motivasjon og ytelse i

jobbsammenheng. Dette støttes av Gagné og Deci (2005), som også fant at oppfyllelse av de tre behovene fører til økt motivasjon hos de ansatte. Motivasjonsfaktorer som er ansett å øke menneskets motivasjon er dermed faktorer som fører til økt autonomi, kompetanse og tilhørighet. Eksempler på slike faktorer er involvering og beslutningsmyndighet, og utfordrende arbeidsoppgaver.

Basert på Selvbestemmelsesteorien, bør motivasjonsfaktorene ros og anerkjennelse, utfordrende arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø undersøkes videre i oppgaven. I tillegg bør faktoren “involvering og beslutningsmyndighet” undersøkes, en faktor som ikke er kommet frem tidligere i dette kapittelet.

3.3.4 Høyspesialiserte medarbeidere – Personlighetstyper

Hein sin teori om høyspesialiserte medarbeidere tar også utgangspunkt i Behovsteori, fordi hun mener at mennesker har ulike behov basert på hvilken personlighet de har. Hun mener ansatte med den samme personligheten motiveres av de samme faktorene, og at tilfredsstillelse av behovene ved hjelp av disse faktorene vil virke positivt på arbeidsmotivasjonen deres.

Hein (2009a) har gjennom sin motivasjonsforskning utviklet fire ulike motivasjonsprofiler, én for hver av fire ulike personlighetstyper for høyspesialiserte medarbeidere. Denne motivasjonsteorien tar utgangspunkt i at motivasjon er individuelt betinget, men at det finnes fellestrekk som gjør at ansatte med samme personlighetstype motiveres av de samme faktorene. Det er av liten relevans for denne oppgaven å plassere fagarbeidere innenfor de ulike personlighetstypene, fordi dette ikke bidrar til å svare på oppgaven. Det er likevel interessant å studere de ulike personlighetstypene, fordi de kan gi en indikasjon på hvilke faktorer som vil motivere ulike fagarbeidere i byggeprosjektene.

De fire personlighetstypene er gjengitt i Tabell 3.1, med en beskrivelse av kjennetegn og hvilke motivasjonsfaktorer som er funnet å fungere for de ulike typene. Fordi mennesker er svært dynamiske vesener er det ikke skarpe skiller mellom typene, men karakteriseringen gir en idé om hvilke motivasjonsfaktorer som kan fungere for ulike personer.

Tabell 3.1: Personlighetstyper, basert på Hein (2009a)

Personlighetstype	Kjennetegn	Motivasjonsfaktorer
Primadonnaer	Føler et sterkt kall, jobben gir livet mening Drives av interesse for faget	At arbeidet føles betydningsfullt Tilbakemeldinger
Prestasjons- trippere	Introverte: Styrt av mestringsfølelse og innadvendt prestasjon Ekstroverte: Styrt av anerkjennelse og utadvendt prestasjon	Ros og anerkjennelse Utfordrende arbeidsoppgaver
Pragmatikere	Opptatt av en god balanse mellom arbeid og privatliv	Arbeidsmiljø Teambuilding
Lønnsinntakere	Opptatt av rettferdighet, og jobber for å få lønn som kan dekke behov på fritiden.	Lønn Overtidsbetaling Frynsegoder Ros og anerkjennelse Pauser Rettferdighet

Primadonnaer er fagprofesjonelle medarbeidere som føler et sterkt kall (Hein, 2009b). De streber etter en svært høy standard innenfor sitt fag, og pliktetikken driver dem. De går på jobb for å utgjøre en forskjell, og deres prestasjoner på jobb er det som gir livet mening. Primadonnaene jobber gjerne overtid. Prestasjons-tripperne går på jobb for å gjøre en personlig forskjell, ikke en samfunnsmessig forskjell. De er opptatt av å prestere på et høyt nivå, men for sin egen del. Prestasjons-tripperne kan være introverte eller ekstroverte. De ekstroverte prestasjons-tripperne trenger offentlig anerkjennelse for det de gjør, de er ofte konkurransedrevet, og opptatt av sin karriere. Den introverte prestasjons-tripperen liker å fordype seg i arbeidet sitt, men er ikke opptatt av offentlig anerkjennelse for sine prestasjoner.

Pragmatikerne er opptatt av en god balanse mellom arbeid og fritid, og jobben er ikke den primære kilden til tilfredshet for ansatte med denne personlighetstypen (ibid). De har en praktisk holdning til jobben sin, men ønsker ikke å yte mye ekstra for organisasjonen. Lønnsinntakeren jobber for å få lønn, slik at han kan bruke denne på å dekke sine behov utenfor jobben. Lønnsinntakeren er den personlighetstypen som er minst villig til å ofre noe for organisasjonen (ibid).

Som det kommer frem av Tabell 3.1, er det ulike motivasjonsfaktorer som øker arbeidsmotivasjonen til de ulike personlighetstypene. Det kan virke som om Primadonnaer og introverte Prestasjons-trippere responderer bedre på indre belønning, mens ekstroverte Prestasjons-trippere, Pragmatikere og Lønnsinntakere i stigende grad motiveres av ytre belønning. Selv om organisasjoner ikke utfører personlighetstester på sine ansatte, kan det være nyttig å vite om de ulike typene og hva som motiverer dem. På denne måten kan organisasjonene legge til rette for å motivere sine ansatte på en mer individuell basis, og ha forståelse for at ulike ansatte ikke motiveres av det samme.

Gjennom sin masteroppgave i 2015 undersøkte Malin Holm Nilsen sammenhengen mellom motivasjon og personlighetstype hos ledere i bygg- og anleggsbransjen. Hun fant at teorien til Hein kan overføres til ledere i bygg- og anleggsbransjen, og at personlighetstypen har stor påvirkning på hva som motiverer dem (Nilsen, 2015). Det kan være interessant å undersøke om Heins teori også kan overføres til fagarbeiderne i bygg- og anleggsbransjen, og om dette kan brukes til å bedre motivasjonsarbeidet i entreprenørselskapene. Et forslag til videre forskning er derfor å undersøke om Heins teori om høyspesialiserte medarbeidere kan overføres til fagarbeidere i byggeprosjekter.

Basert på Heins teori om høyspesialiserte medarbeidere, bør motivasjonsfaktorene lønn, ros og anerkjennelse, utfordrende arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø undersøkes videre i oppgaven. I tillegg bør faktoren "at arbeidet føles betydningsfullt" undersøkes, en faktor som ikke er kommet frem tidligere i dette kapitlet.

3.3.5 Generelle motivasjonsfaktorer knyttet til arbeidsmotivasjon

Basert på litteratur om motivasjon og arbeidsmotivasjon, er det en rekke faktorer som er funnet å ha påvirkning på denne. Disse faktorene er listet opp i Tabell 3.2.

Tabell 3.2: Motivasjonsfaktorer knyttet til arbeidsmotivasjon

Generelle motivasjonsfaktorer knyttet til arbeidsmotivasjon

Utfordrende arbeidsoppgaver
Arbeidsmiljø
At arbeidet føles betydningsfullt
Involvering og beslutningsmyndighet
Lønn
Ros og anerkjennelse
Trygghet i jobben

3.4 Motivasjon på byggeplassen

Motivasjonsfaktorer presentert tidligere i dette kapittelet, gjelder generelt for ansatte og deres arbeidsmotivasjon. Det er også viktig å undersøke faktorer som gjelder spesielt for fagarbeidere i byggeprosjekter, fordi disse kan skille seg fra de generelle faktorene. Dette delkapittelet gir derfor en presentasjon av motivasjonsfaktorer knyttet til byggebransjen.

Basert på spørreundersøkelser over 40 år, har forskere funnet at industriarbeidere har endret mening om hva som er det viktigste for deres arbeidsmotivasjon (Kovach, 1987, Wiley, 1997). Faktorene som var ansett som de viktigste i 1946, blant annet "Anerkjennelse for fullført arbeid" og "Hjelp med personlige problemer", var i 1986 endret. Faktoren "Interessant arbeid" var nå ansett som den viktigste motivasjonsfaktoren, og "Hjelp med personlige problemer" var vurdert som minst viktig. Det er tydelig at ansattes behov endrer seg med tiden, og med utviklingen i jobbinnhold og jobbutforming.

Et interessant funn fra spørreundersøkelsene, var at sjefene trodde de ansatte ble motivert av andre faktorer enn det de ansatte selv svarte (Kovach, 1987). Sjefene mente at "Gode lønninger", "Jobbsikkerhet" og "Forfremmelser og vekst i organisasjonen" var viktigst for de ansatte, noe som verken stemte i 1946 eller 1986. Dette kan tyde på at sjefene ikke har forstått Behovsteorien til Maslow, der grunnleggende behov må være tilfredsstilt før høyere liggende behov melder seg. Det tyder også på at de har misforstått Herzberg sin motivasjons- og hygieneteori, der lønn og jobbsikkerhet er hygienefaktorer som ikke virker

motiverende. Dette underbygger viktigheten av å undersøke om fagarbeiderne og deres ledere har lik oppfatning av hva som skal til for å motivere dem i byggeprosjekter.

Selv om motivasjonsfaktorene funnet i spørreundersøkelsene stemmer for ulike industriarbeidere, kan det være andre faktorer som gjelder spesielt i byggeindustrien. Olomolaiye og Ogunlana (1988) hevder at frynsegoder, godt arbeidsmiljø og utfordrende arbeidsoppgaver er viktige motivasjonsfaktorer for fagarbeidere på byggeplass. De hevder videre at mangel på respekt fra ledere, mangel på anerkjennelse for innsats og inkonsekvent ledelse er eksempler på tradisjonelle demotiverende faktorer. Fordi det ikke skilles mellom motiverende og demotiverende faktorer i denne oppgaven, kan det være interessant å undersøke om disse faktorene kan virke motiverende når de virker positivt.

Ved å undersøke arbeidsmotivasjonen til 101 fagarbeidere i byggeindustrien i Canada, fant Hewage og Ruwanpura (2006) de faktorene som har størst betydning for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon. Undersøkelsen var basert på Forventningsteori, og det ble funnet faktorer som hadde høy motivasjonsgrad og valens for informantene. Disse faktorene inkluderte blant annet positive incentiver som lønn og bonuser, arbeidsmiljø med gjensidig respekt mellom fagarbeidere og opp til ledelsen, og mulighet for faglig utvikling. Disse funnene underbygger funnene i forrige avsnitt, der mangel på respekt mellom fagarbeiderne og ledelsen ble ansett som demotiverende.

Friberg og Haakestad (2015) har sammenlignet arbeidsforholdene til fast ansatte fagarbeidere i akkordlag, med innleid, utenlandsk arbeidskraft. De påpeker at fast ansatte håndverkere har større muligheter for faglig utvikling, gjennom interne arbeidsmarkeder innad i bedriftene. Dette gir videre en økt trygghet i arbeidet, da muligheten for å skifte til kontorarbeid dersom kroppen svikter, er gode. I følge Herzberg sin teori om motivasjons- og hygiene faktorer er jobbtrygghet ansett som en hygiene faktor, noe som betyr at mangler ved denne faktoren kan føre til mistriivsel, men ikke til motivasjon dersom behovet er tilfredsstilt. Som beskrevet i kapittel 3.1 er det likevel sett bort fra Herzberg sitt skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer i denne oppgaven, og trygghet i arbeidet er å anse som en aktuell motivasjonsfaktor.

Ytre motivasjon i organisasjoner styres i dag i hovedsak av lønssystemer og karrieresystemer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Lønssystemene handler om økonomiske belønninger for ønsket atferd, mens karrieresystemene handler om belønning i form av opprykk. Belønningssystemer kalles incentivsystemer, og skal motivere de ansatte til å utføre organisasjonens ønskede atferd. Incentiver kan være individuelle eller gruppebaserte, og fungere som belønninger for reelle resultater eller subjektive vurderinger (ibid).

Akkord som lønssystem

Lønn basert på akkord regnes som et prestasjonsbasert lønssystem, fordi arbeidstakeren får lønn basert på fysisk målbare resultater. I byggeprosjekter betyr dette at arbeidstakerne som jobber på akkord får betalt en fast sum for et gitt arbeid, uavhengig av medgått tid. Den forutbestemte summen deles på antall timeverk som er brukt i utførelsen av arbeidet, og dette gir timelønn for jobben.

Det er gjerne et målekontor som måler opp jobben som skal gjøres, for å beregne antall timer som trengs for å utføre jobben. Jobben utføres av et akkordlag, som samarbeider for å få til et best mulig resultat. Dette kalles en gruppebelønning, der akkordlaget får utbetalt akkorden basert på felles prestasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dersom akkordlaget bruker færre timer enn det som er oppmålt av målekontoret, kan de få etterbetalt et betydelig beløp. Anleggsledelsen har ofte et annet lønssystem enn akkordlaget, og Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at dette kan skape økt konkurranse og samarbeidsproblemer mellom akkordlaget og anleggsledelsen.

I byggebransjen benyttes akkord primært som en motivasjonsfaktor for å øke effektiviteten i jobbingen (Arbeidstilsynet, u.å.-a). Ofte (2016) undersøkte i sin masteroppgave om akkordlønnssystemet kan benyttes for å finne en indikator på produktivitet i byggeprosjekter. Han intervjuet nøkkelpersoner fra bransjen, og alle informantene hans mente at akkord som lønssystem var mer produktivt enn et timelønnsbasert system. Friberg og Haakestad (2015) hevder også at akkord regnes for å være et lønssystem som fremmer produktivitet. Dersom dette stemmer, kan bruken av akkord som lønssystem være økonomisk fordelaktig både for entreprenørselskapet og fagarbeiderne.

“Få ansettelsesforhold i byggenæringen gir bedre betingelser for fagarbeidere enn fast ansettelse hos entreprenører med akkordproduksjon” (Friberg og Haakestad, 2015). Som fast ansatt i et akkordlag har man gode rettigheter knyttet til eksempelvis sykepenger og arbeidstid, samtidig som man er sikret bedre lønn enn ved innleie. Selv om fast ansatte i akkordlag kan permitteres, har de trygge arbeidsvilkår og høy grad av jobbsikkerhet. Lønn som motivasjonsfaktor bør derfor undersøkes.

Basert på empirisk forskning, bør motivasjonsfaktorene listet opp i Tabell 3.3, undersøkes videre i oppgaven. Tabellen gir en oversikt over motivasjonsfaktorene som er funnet å ha påvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon i byggeprosjekter.

Tabell 3.3: Motivasjonsfaktorer for arbeidsmotivasjon på byggeplass

Motivasjonsfaktorer for arbeidsmotivasjon på byggeplass

Arbeidsmiljø
Utfordrende arbeidsoppgaver
Trygghet i jobben
Lønnssystemer (akkord)
Mulighet for faglig utvikling

3.5 Tiltak

I tillegg til å undersøke aktuelle motivasjonsfaktorer knyttet til arbeidsmotivasjon, skal det i denne oppgaven undersøkes hvordan anleggsledelsen kan øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeidere i byggeprosjekter. Barg et al. (2014) har undersøkt empirisk forskning om motivasjon av fagarbeidere på byggeplass, og kommet frem til to metoder for å øke denne:

1. Relevante incentiver
2. Forbedret ledelse gjennom kommunikasjon med fagarbeiderne

Relevante incentiver handler gjerne om organisasjonens lønnssystem, og bestemmes på et organisatorisk nivå. Lokale ledere kan ikke overstyre de organisatoriske lønnsbetingelsene, men kan innføre andre, mindre incentiver i hvert prosjekt. Forbedret ledelse gjennom

kommunikasjon med fagarbeiderne er tiltak og virkemidler på lokalt nivå, som anleggsledelsen i et byggeprosjekt har stor myndighet over.

Forskningen til Schmid og Adams (2008) underbygger funnene til Barg et al., da de fant at effektiv kommunikasjon mellom prosjektledelsen og fagarbeidere er en nødvendighet for å holde fagarbeiderne motiverte gjennom prosjektet. De hevder videre at det er nødvendig å sørge for at fagarbeiderne føler eierskap til prosjektet, slik at de drives til å nå prosjektets mål av indre motivasjon istedenfor ytre motivasjon. For å få til dette bør fagarbeiderne være med på prosjektet over lang tid og fra et tidlig stadium, da dette vil øke deres følelse av tilhørighet i prosjektet. Videre fant Schmid og Adams (2008) at det er viktig å ta hensyn til hvilke arbeidsoppgaver fagarbeiderne har lyst til å gjøre, når det skal bestemmes hvem som skal gjøre hva i prosjektene. Det er bas sitt ansvar å tildele oppgaver til fagarbeiderne, og her bør det tas hensyn til fagarbeidernes individuelle ønsker.

Latham og Ernst (2006) har undersøkt hva som må til for å motivere morgendagens arbeidere. De fant blant annet at det er viktig å ha incentiver som fungerer som kollektive belønninger, at dette er mer motiverende enn individuelle belønninger. Dette medfører at kollektive belønninger kan være et eksempel på relevante incentiver funnet av Barg et al., som eksempelvis akkord som lønssystem.

Crumpton (2013) mener at motivasjonsarbeid handler om å veilede de ansatte, gjennom eksempelvis å tilby incentiver for vel gjennomført arbeid. Han legger også vekt på viktigheten av involvering fra ledelsens side, at ledelsen lytter og stiller spørsmål i samtale med sine ansatte. Dette tyder på at kommunikasjon er svært viktig i motivasjonsarbeidet, noe som underbygger tiltakene funnet av Barg et al..

De viktigste tiltakene for å øke fagarbeidernes arbeidsmotivasjon i byggeprosjekter kan oppsummeres i Tabell 3.4. Disse funnene kan videre i oppgaven diskuteres opp mot funnene fra intervjuene, for å svare på FS 4. Dette er gjort i kapittel 5.

Tabell 3.4: Viktige tiltak for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeidere på byggeplass

Tiltak	Kommentar
Relevante incentiver	Kollektive belønninger
Forbedret ledelse	Effektiv kommunikasjon mellom fagarbeidere og ledere, basert på tillit og respekt

3.6 Sammenfatning

Forståelsen av begrepet motivasjon har endret seg drastisk gjennom tidene, og det har blitt forsket mye på motivasjon og arbeidsmotivasjon. Tidligere forskning har studert en rekke faktorer som er funnet å øke arbeidsmotivasjonen til ansatte, både generelt og i byggebransjen spesielt. Disse faktorene presenteres i Tabell 4.1, som er en sammensetning av Tabell 3.2 og Tabell 3.3 fra dette kapittelet.

Det er gjort empirisk forskning for å finne ut hvilke tiltak som kan gjøres i organisasjonene for å øke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. De viktigste tiltakene er funnet å være relevante incentiver, noe som må implementeres på organisatorisk nivå, og forbedret ledelse lokalt gjennom effektiv kommunikasjon mellom ansatte og deres ledere.

Oppgavens teoretiske utgangspunkt

I denne oppgaven er det tatt utgangspunkt i Behovsteori, fordi alle motivasjonsteoriene som er presentert i dette kapittelet tar utgangspunkt i at ansatte motiveres av tilfredsstillelse av ulike behov. Mer spesifikt er det tatt utgangspunkt i Maslows Behovsteori, Hein sin teori om høyspesialiserte medarbeidere, Forventingsteori og Selvbestemmelsesteori. Dette innebærer blant annet at forventning, instrumentalitet og valens må være tilstede for at belønningen som venter skal virke motiverende. Dette kan være både indre belønning (som økt mestringsfølelse og tilfredshet) og ytre belønning (som bonus og anerkjennelse). Belønningen anses kun som motiverende dersom den dekker behovene til den ansatte. Behovene fra Selvbestemmelsesteorien – autonomi, kompetanse og tilhørighet – er alltid til stede, og den ansatte motiveres av faktorer som tilfredsstiller disse behovene.

Fra Selvbestemmelsesteorien er det lagt vekt på at selvbestemt atferd, altså atferd som har opphav i vilje og selvbestemmelse, er mer motiverende enn atferd som springer frem av press

og kontroll. Oppgaven tar altså utgangspunkt i at indre motivert atferd er bedre enn ytre motivert atferd, og at det mest motiverende organisasjonen kan gjøre, er å legge til rette for at de ansatte får oppfylt sine behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

4 Resultat

Resultatene fra litteraturstudien og casestudien er presentert i dette kapittelet. Resultatene presenteres etter forskningsspørsmålenes rekkefølge, og kapittelet avsluttes med et sammendrag av oppgavens funn. Drøfting og vurdering av resultatene gjøres i kapittel 5.

I presentasjonen av resultatene er det brukt mange sitater fra intervjuene. Dette er gjort for å gi et godt innblikk i informantenes svar, og for å gjengi resultatene på en mest mulig riktig måte. Det finnes ulike preferanser for presentasjon av sitater i Harvard-stil, både når det gjelder bruk av anførselstegn og kursiv. I denne oppgaven presenteres korte sitater (opp til omkring 40 ord) i løpende tekst, med anførselstegn på hver side. Lange sitater presenteres som egne avsnitt med innrykk, uten anførselstegn. Ingen sitater er skrevet i kursiv.

4.1 Hvilke faktorer knyttet til arbeidsmotivasjon vektlegges i litteraturen?

Gjennom litteraturstudien presentert i kapittel 3, kom det frem hvilke faktorer som er funnet å øke arbeidsmotivasjonen til ansatte. Disse faktorene er vist i Tabell 4.1. Tabellen gir faktorene som generelt er knyttet til arbeidsmotivasjon, samt faktorene som er funnet å motivere fagarbeidere i byggeprosjekter.

Tabell 4.1: Motivasjonsfaktorer funnet i litteraturen

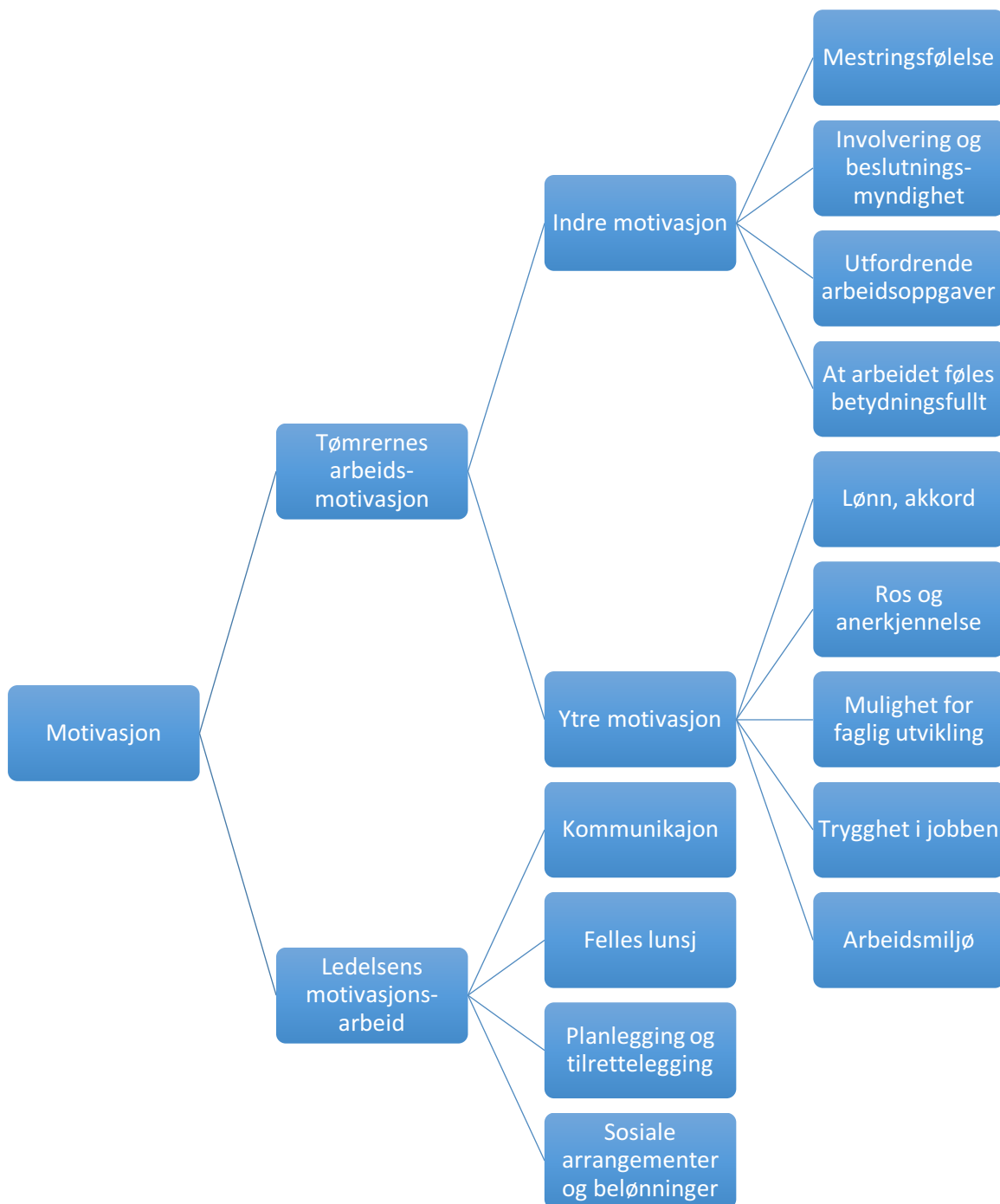
	Generelle motivasjonsfaktorer knyttet til arbeidsmotivasjon	Motivasjonsfaktorer for arbeidsmotivasjon på byggeplassen
Indre	At arbeidet føles betydningsfullt	-
	Utfordrende arbeidsoppgaver	Utfordrende arbeidsoppgaver
	Involvering og beslutningsmyndighet	-
Ytre	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø
	Lønn	Lønnssystemer (akkord)
	Ros og anerkjennelse	-
	Trygghet i jobben	Trygghet i jobben
	-	Mulighet for faglig utvikling

Som det kommer frem av Tabell 4.1, er de ulike faktorene delt inn i indre og ytre faktorer. Her er det lagt vekt på at faktorene som er plassert under “indre” faktorer handler om arbeidet som skal utføres, og inkluderer trekk ved arbeidsoppgavene. I motsetning til dette ligger “ytre faktorer” utenfor arbeidet som skal gjøres. Selv om det skilles mellom indre og ytre faktorer her, kan begge faktorene resultere i indre belønning. Som eksempel er arbeidsmiljø en ytre faktor, fordi den ikke handler om trekk ved arbeidsoppgavene. Den gir likevel ingen ytre belønning, men et godt arbeidsmiljø kan øke den indre motivasjonen hos den ansatte.

Motivasjonsfaktorene fra tabellen er inkludert i intervjuguiden for intervju av fagarbeiderne i caseprosjektet (Vedlegg 1). Faktorene ble inkludert for å undersøke om fagarbeiderne mener de er viktige for sin arbeidsmotivasjon. For å besvare FS 3 – Hvilke faktorer er de viktigste for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon? – bør faktorene også rangeres av informantene som intervjues. Motivasjonsfaktorene danner derfor grunnlaget for videre undersøkelse av hva som motiverer tømmerne på byggeplassen.

4.2 Kategorisering av funn

Som beskrevet i metodekapittelet, ble analysen av rådataen gjennomført ved åpen koding i en innholdsanalyse. Først ble de transkriberte intervjuene lest, og sentrale kategorier og underkategorier ble utformet. Kategoriene representerer temaer, slik at all informasjon fra et intervju som omhandler temaet, kan samles i en tabell for det aktuelle temaet. Kategoriene og underkategoriene som ble funnet i intervjuene, er vist i Figur 4.1. I figuren danner kategoriene og underkategoriene et kategori-tre for inndeling av dataene. Temaet motivasjon kan fordeles på tømmerens arbeidsmotivasjon og ledelsens motivasjonsarbeid, som videre danner kategoriene indre motivasjon, ytre motivasjon og de aktuelle tiltakene. Kategoriene er kun basert på informantens svar i intervjuene.



Figur 4.1: Kategori-tre fra innholdsanalyse av rådata

Rådata som passet inn i de ulike kategoriene ble flyttet fra de transkriberte intervjuene og inn i tabeller. På denne måten ble alt som kom frem gjennom intervjuene som handlet om eksempelvis arbeidsmiljø, samlet i én tabell. Deretter ble tabellene analysert, og resultatet presenteres videre i dette kapitlet. De neste delkapitlene tar for seg resultatene av innholdsanalysen, og danner grunnlaget for videre drøfting av rådataen.

4.3 Hva motiverer fagarbeiderne?

Informantene ble tidlig i intervjuet stilt et åpent spørsmål om hva som motiverer dem i arbeidshverdagen. Her kunne de svare fritt, uten påvirkning gjennom forslag til motivasjonsfaktorer. Informantene ga svært varierende svar på dette spørsmålet, her er noen eksempler: “Det er jo det å prestere. Å få til mye, sånn at det syns etter deg når du går hjem” (Informant 1), “For det første må hver enkelt arbeidstaker bli tatt på alvor, og føle at de blir involvert i det de skal gjøre” (Informant 2), “Helt konkrete ting: Kollegaer, lønn, det å se resultatet av det du produserer” (Informant 4).

Det var tydelig at det motiverer informantene å se resultatet av arbeidet de har gjort hver dag, og at det er motiverende å kjenne på følelsen av å bygge noe som står lenge. Informantene ble spurt om hvordan de havnet i byggebransjen, og selv om flere begynte som tømrere ved rene tilfeldigheter, har samtlige blitt værende på grunn av stor interesse for tømrerfaget. Faktorene som ble nevnt i besvarelsen av spørsmålet “Hva motiverer deg på jobb?”, kan oppsummeres slik:

- Følelsen av å prestere – Mestringsfølelse
- Følelsen av å bli hørt og tatt på alvor – Involvering og beslutningsmyndighet
- Gode kollegaer – Arbeidsmiljø
- God akkord – Lønn
- Stolthet ved å se resultatet av det man presterer – Mestringsfølelse, og at arbeidet føles betydningsfullt

Videre i intervjuet ble informantene presentert for motivasjonsfaktorene som ble funnet i litteraturen, slik at de kunne reflektere over motivasjonen sin knyttet til disse. Som en oppsummering ble informantene bedt om å trekke frem de motivasjonsfaktorene som de anså som viktigst for sin arbeidsmotivasjon. Dette spørsmålet ble stilt for å kunne besvare FS 3. Resultatene presenteres videre i dette kapitlet. Der ikke annet er spesifisert, betyr “informantene” de seks fagarbeiderne. Der det beskrives hva bas og formann mente motiverer fagarbeiderne, blir dette presisert.

Indre motivasjon – Mestringsfølelse

Denne kategorien kom frem fordi informantene snakket om stoltheten ved å se resultatet av arbeidet sitt, og den indre motivasjonen som øker når de kjenner mestring i faget. Flere av informantene kjente på en sterk drivkraft, og et genuint ønske om å utfordre seg selv i jobbhverdagen: “Jeg har en indre motivasjon på å prestere, å få til ting. Man får til ganske mye på en dag, og jeg blir litt urolig hvis det ikke skjer noe. Sånn er jeg laga” (Informant 1). Noen av informantene nevnte at de tidligere hadde drevet aktivt med idrett, og at de tok med seg konkurranseinstinkt sitt på jobb. De som hadde lengst erfaring sa at de fant mestring i å produsere raskere, mens de mindre erfarne kjente mestringsfølelse i å se prosjektet gå fremover fra dag til dag:

Jeg synes det er veldig morsomt å se at resultatet står der, at man har fått til noe i løpet av en dag. Og når prosjektene blir ferdige er det litt stolthet i å tenke at dette har jeg vært med å lage. Så den mestringa er noe som er mest motiverende med faget (Informant 4).

Viktigheten av å sette seg mål og delmål ble nevnt, og flere påpekte at oppnåelsen av disse bidro til økt mestringsfølelse. Det ble også nevnt at perioder med repeterende arbeidsoppgaver er kjedelig, og lite motiverende i lengden. Det er mer varierte arbeidsoppgaver i mindre prosjekter, og eneboliger og rehabiliteringsprosjekter er derfor favorittprosjektene hos flere av informantene.

Indre motivasjon – Involvering og beslutningsmyndighet

Det var viktig for flere av informantene at anleggsledelsen behandler dem som kunnskapsrike og flinke, og involverer dem i fremdriftsplanleggingen. I forbindelse med dette etterlyste flere av informantene et driftsmøte i prosjektet, og mente at dette kunne bidra til å øke deres arbeidsmotivasjon:

I det forrige prosjektet mitt snakket vi sammen alle sammen, vi hadde et møte før vi begynte hver mandag. Da fikk vi en ukeplan med hva vi skulle gjøre, så vi visste hele tiden hva vi skulle gjøre. Det var basen, formenn og akkordlaget som var med på møtet, det var egentlig alle. Det var veldig kurant å ha det møtet, for da får du vite hva du skal

begynne med og hvordan det ligger an på fremdriften. Det er mye lettere hvis du mangler noe, for da kan du bare si ifra til basen, så kommer han med utstyr så du har det klart til den dagen du skal begynne med det. Lekting for eksempel, at vi har spiker og sånn (Informant 6).

De informantene som nevnte driftsmøte, mente at møtet ville være en god arena for å diskutere utfordringer og komme med forslag til løsninger. Det ble nevnt at det er svært viktig å bruke erfaringen til fagarbeidere som har opplevd utfordringene tidligere, og at dette kan lønne seg for alle parter i prosjektet. Da formann og bas fikk spørsmål om driftsmøte, ble det vektlagt at dette tar mye tid: "Vi har ikke helt fått det til å funke, det skorter kanskje litt på tid. ... Det kunne vært nyttig for alle parter. Innspill både hit og dit om tid og materialer og løsninger på ting, så det tror jeg egentlig kan være veldig nyttig" (Informant 7, formann). Tidsbruken ble diskutert videre i intervjuet, og formannen kom frem til at det bør være mulig å sette av en halvtime til et slikt møte i begynnelsen av uka.

De yngre informantene la mer vekt på viktigheten av involvering enn beslutningsmyndighet: "Jeg føler ikke at jeg kan nok ennå til å være med og bestemme, men jeg blir jo hørt" (Informant 3), "Det å finne nye løsninger, og bruke erfaringen til de som sikkert har vært borti lignende ting før" (Informant 4), "Når du blir eldre blir det kanskje lettere at du må tenke litt selv, for da har du mer erfaring på baken" (Informant 5).

Indre motivasjon – Utfordrende arbeidsoppgaver

Da informantene fikk spørsmål om de synes det er motiverende med utfordrende arbeidsoppgaver, svarte de tre yngste informantene at utfordringer er motiverende fordi de lærer mye av å løse dem:

Det er jo på en måte en læringskurve. Får du en utfordring så må du tenke litt selv, og da lærer du av det. Du får noe igjen for det. Du får det ikke bare servert at "du skal gjøre det sånn og sånn" og at man blir ferdig, men man må tenke litt gjennom hvordan det skal gjøres (Informant 5).

Hos de øvrige informantene varierte svarene på dette spørsmålet. Det ble nevnt at det var motiverende å kjenne mestringsfølelse ved å løse utfordringer, men det ble også lagt vekt på at utfordrende oppgaver kan virke stressende under tidspresset i prosjektet. Det ble også nevnt at det er viktigere med varierte oppgaver enn utfordrende oppgaver, fordi lange tidsperioder med statisk arbeid sliter på kroppen.

Indre motivasjon – At arbeidet føles betydningsfullt

Det var tydelig at informantene er stolte av yrket sitt, og at de mener tømmerfaget er et betydningsfullt fag. Informantene fikk også spørsmål om de følte at arbeidet er betydningsfullt for dem selv eller for samfunnet. Her svarte de fleste informantene at arbeidet føles betydningsfullt for dem selv, fordi de kjenner stolthet når de reiser rundt og viser frem bygningene de har vært med på å bygge til familie og venner. Én av informantene la likevel vekt på den samfunnsmessige betydningen:

Jeg syns jo bygg- og anleggsbransjen er veldig meningsfull. Nå skal jeg være forsiktig med å bli for politisk engasjert her, men det er mange jobber i Norge jeg mener er overflødige, og et resultat av velferdssamfunnet vi lever i. ... Jeg syns den jobben vi gjør; Bygge hus for folk, bygge sykehjem og sykehus, boliger til folk å bo i, skoler, det er en viktig jobb. Det er kanskje ikke noe man tenker på når man står opp om morgenen, men når man blir bedt om å reflektere over det, så er det den stoltheten. Det er en meningsfull jobb, absolutt (Informant 4).

Det ble også nevnt at det føles mer betydningsfullt å bygge eneboliger, fordi arbeidet til den enkelte fagarbeider forsvinner i mengden i store prosjekter.

Ytre motivasjon – Lønn

Samtlige informanter oppga lønn som én av sine primære motivasjonsfaktorer. "Vi har jo akkord her! Det er interessant syns vi, de fleste av oss som jobber med det. Å tjene litt ekstra penger. Det er en grei gulrot for å stå på litt ekstra" (Informant 1). I Betonmast Trøndelag arbeider de timelønnede tømmerne tariffert akkord. Tømmerne skriver timer fordelt på akkordarbeid, utariffert arbeid og administrasjonstid. Hver tirsdag har formann og bas et

akkordmøte, der de diskuterer timelistene. Formannen må godkjenne disse før de sendes til lønnskontoret. I følge bas kan gjennomgangen av timelistene føre til diskusjoner og krangling:

Det er jo en evig diskusjon om hvor ting skal stå; jeg har en formening og de har en annen formening. Vi har en liten krangel, eller kall det forhandling, hver tirsdag, til timene er godkjent. Jeg vil prøve å få kun rene akkordtimer på akkord, og heller skyve litt over på andre bolker. Da får vi mest mulig for akkorden. ... Minst mulig timer akkord gir høyest mulig lønn, for potten ligger jo der. Jobben er ferdigmålt, vi vet hva vi får (Informant 8, bas).

Flere informanter nevnte stress som en konsekvens av akkordarbeid, men de understreket samtidig at det er verdt stresset når akkordutbetalingen kommer: "Det som er bakdelen med akkord er at det kanskje blir litt mer stress, men det er veldig godt til slutt. Når du får akkordutbetalingen, så er det nok verdt det" (Informant 6).

Betonmast Trøndelag AS har et lønssystem for sine tømrere basert på akkord med etterskuddsbetaling. Dette er en form for blandet akkord, og innebærer at arbeidstakerne får betalt en viss timelønn for arbeidet som er utført, og så etterbetales akkordoverskuddet når arbeidet er utført og timene regnet ut. Dette kan bety at overskuddet betales ut lang tid etter at arbeidet er utført, og noen informanter mener at dette begrenser motivasjonen ved akkordarbeid:

På et slikt prosjekt blir den langt frem, et og et halvt års tid fra du starter til du får betalt for det, så det er klart at det kan ta en stund. Det er vanskeligere å motivere seg med akkorden på større bygg, spesielt hvis det kommer inn faktorer som trekker akkorden ned. Da kjennes den verre (Informant 2).

Selv om stress og lang ventetid ble nevnt, var det likevel klart at lønn er den viktigste motivasjonsfaktoren for samtlige informanter. "For meg er lønn viktig. Man skal jo faktisk overleve, og det koster i samfunnet" (Informant 1). "Det er nesten eneste årsaken til at vi jobber i byen her, for lønningene er helt annerledes" (Informant 2).

Ytre motivasjon – Ros og anerkjennelse

På spørsmål om ros og anerkjennelse var viktig, svarte informant 3: “Hvis du får høre at det du har gjort er bra, at du har gjort det på riktig tid og med rett metode og sånn, da blir man litt glad inni seg og tenker at man får det til” (Informant 3). Det ble nevnt av flere at ros fører til økt mestringsfølelse, og at dette bidrar til å øke deres indre motivasjon. Flere av informantene nevnte også at det er en tendens til gammel tankegang og tradisjonelle holdninger i bransjen, der tilbakemeldinger kun kommer i form av ris og kritikk.

Det jeg har fått høre fra gammelt av, er: “Er det stille så er alt bra, og så får du høre det når noe er galt”. Jeg har vært med som skitrener selv, så jeg vet hva det går ut på. Det har mange i denne bransjen noe å lære av (Informant 2).

De fleste informantene mente at det ikke spiller noen rolle hvor rosen kommer fra, at den er like motiverende uansett kilde. Det var likevel et par som mente at ros fra ledelsen er mer motiverende enn ros fra de andre tømmerne: “Det spiller ikke så stor rolle hvor rosen kommer fra, men selvfølgelig, jo høyere opp i systemet det kommer fra, det viser at de legger merke til deg. Det kan kanskje gi en ekstra puff til å fortsette i den strømmen” (Informant 5).

Ytre motivasjon – Mulighet for faglig utvikling

Et par av informantene nevnte muligheten for karrieremessig utvikling innad i firmaet, men kun én av dem følte at dette var aktuelt: “I forhold til utvikling karrieremessig så tror jeg det var et smart strategisk steg av meg å gå hit. For jeg tror det er muligheter. Det var en av tingene vi snakket om på jobbintervjuet. Da sa jeg at jeg var interessert i å bli pålagt ansvar” (Informant 4). De fleste informantene snakket om faglig utvikling i form av ulike kurs, for eksempel produktoppdatering, HMS-kurs og anhukingskurs.

Det kommer stadig nye produkter som man må sette seg inn i og nye løsninger, så man må følge med på utviklingen. Jeg fikk vite at jeg skal på veldig mye kurs. Det blir bare mer og mer kursing fremover, og det er bra. Da får man jo siste oppdatering, og det er veldig viktig det også. Det er veldig motiverende, det kommer jo stadig nytt hele tiden (Informant 6).

Ytre motivasjon – Trygghet i jobben

Denne faktoren ble kun vurdert som viktig for arbeidsmotivasjonen til én av informantene: “Jeg er glad i litt forutsigbarhet med tanke på jobb. Det har vært litt permitteringer, men sånn er det i byggebransjen. Det svinger veldig, og i større bedrifter er de sårbare for det, hvis de ikke får store anbud som de regner på” (Informant 4). I forbindelse med denne motivasjonsfaktoren ble det nevnt en avtale som kalles Trondheimsavtalen. Dette er en avtale mellom store entreprenørselskaper i Trøndelag, som går ut på at selskapene kan leie fagarbeidere av hverandre for å unngå permitteringer av interne fagarbeidere.

Ytre motivasjon – Arbeidsmiljø

Samtlige informanter klassifiserte arbeidsmiljøet i caseprosjektet som godt, både mellom fagarbeiderne og opp til anleggsledelsen. De la vekt på at det er bas og formann som de har mest kontakt med i prosjektet, men at det likevel er viktig at de andre i anleggsledelsen hilser og tar seg tid til å snakke med dem når de går runder ute på byggeplassen. Muligheten til å tulle og ha et uformelt miljø ble nevnt som positivt for arbeidsmiljøet:

I snekkerlaget er vi mange forskjellige folk, og noen er morsommere å omgås med enn andre. ... Det er interessant når vi sitter i lunsjen og sånn, å høre på de som har vært med lenge og har mye erfaring, og prøve å suge til seg noe av det. Skittprat i lunsjen er morsomt, og nå som vi er flere blir vi ikke bare sittende og se på telefonen. Du har en morsom gjeng å jobbe sammen med. Det kollegiale forholdet er viktig, og er en av hovedmotivasjonsfaktorene mine (Informant 4).

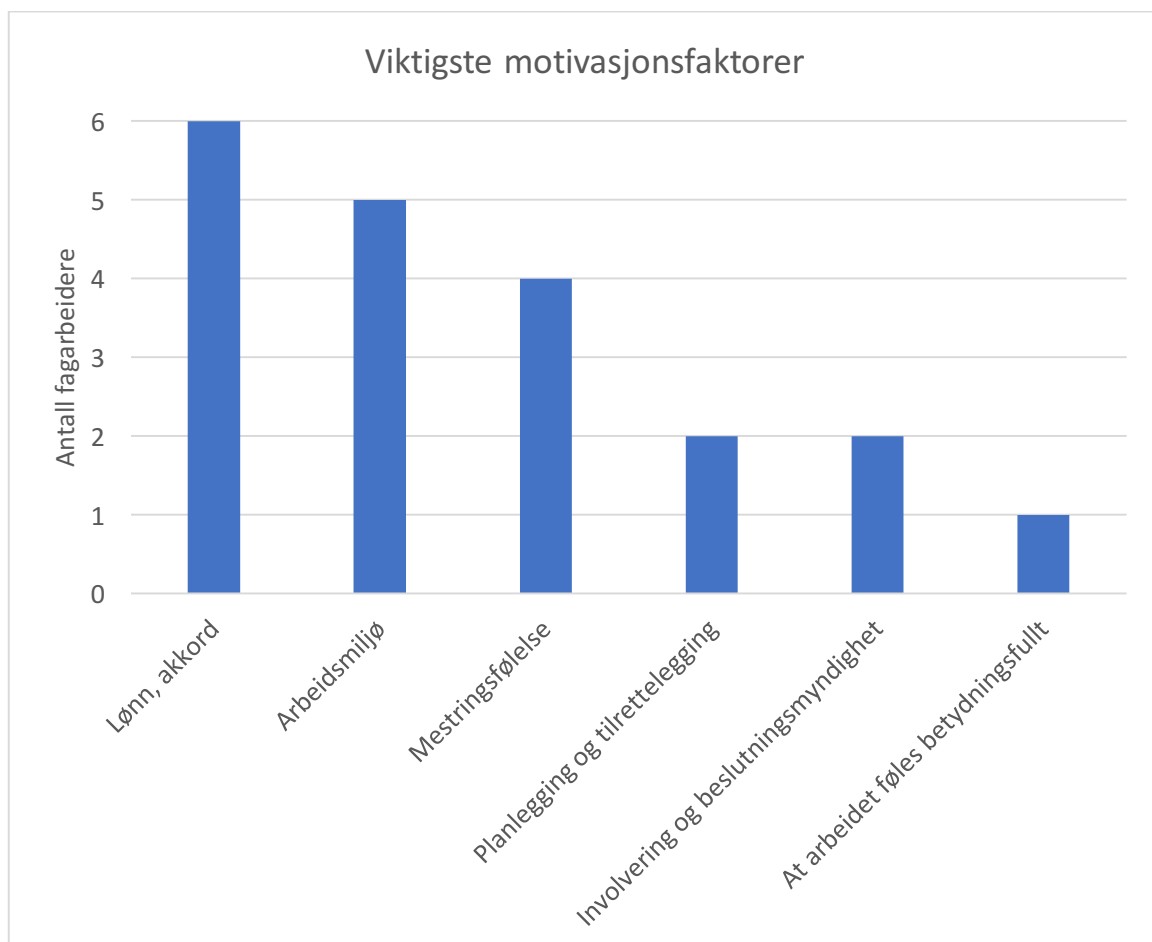
Én av de yngre informantene påpekte at det var motiverende med et ungt miljø på byggeplassen, og begrunnet det med at h*n hadde mer til felles med de på samme alder. I caseprosjektet var det 11 fagarbeidere da intervjuene ble gjennomført. Av disse var fem fagarbeidere 30 år eller yngre, og seks stykker var eldre enn 30 år.

4.4 Hvilke faktorer er de viktigste for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon?

Fagarbeiderne fikk spørsmål om å trekke frem motivasjonsfaktorene som de føler er viktigst, eller har størst påvirkning på deres arbeidsmotivasjon. Resultatene fra dette spørsmålet er

vist i Figur 4.2, som viser det antallet informanter som nevnte de ulike faktorene som noen av de viktigste for deres arbeidsmotivasjon.

Jeg skal ikke lyve heller, økonomi, lønn som nummer 1, det er det vel for de fleste tror jeg hvis de skal være dønn ærlige. Så kommer arbeidsmiljøet, forholdet til kollegaer og overordnende. Og så er det planleggingen, prosjekteringen, fremdriften, flyten i arbeidet. Hvis den er god, så er det morsomt å jobbe (Informant 4).



Figur 4.2: Grafisk fremstilling av informantenes svar på spørsmålet "Hvilke motivasjonsfaktorer vil du trekke frem som de viktigste?"

Som det kommer frem av figuren, er henholdsvis lønn, arbeidsmiljø og mestringsfølelse de motivasjonsfaktorene som flest fagarbeidere anser som viktigst for sin arbeidsmotivasjon. Mestringsfølelse handler om den indre drivkraften ved å like jobben sin og føle at man får den til, samt et ønske om å gjøre arbeidsoppgavene fordi de er spennende og gir en indre spontan tilfredsstillelse.

4.5 Bruk av motivasjonsfaktorer

Resultatene fra intervjuene kan sammenlignes med resultatene fra litteraturstudien, for å drøfte likheter og forskjeller. Drøftingen er gjort i kapittel 5. Formann og bas ble intervjuet for å undersøke om informasjonen samsvarer med informasjonen fra fagarbeiderne. Dette gjelder informasjon om hva som motiverer fagarbeiderne, og hva som gjøres og kan gjøres bedre for å motivere dem i prosjektet. Det var tendenser til overlapp mellom svarene fra de seks fagarbeiderne og svarene fra formann og bas, på spørsmålene om hva som motiverer fagarbeiderne. Av de åtte informantene nevnte alle at akkordjobbing er motiverende, og at arbeidet med å tilrettelegge for akkorden er det viktigste motivasjonsarbeidet anleggsledelsen gjør.

Samtlige som ble intervjuet fikk spørsmål om hva som blir gjort for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne på byggeplassen. Tiltakene som ble nevnt presenteres videre i dette kapitlet, sortert etter kategoriene som kom frem gjennom innholdsanalysen. Det kom tydelig frem gjennom intervjuene at informantene er motiverte i dette prosjektet, noe som tyder på at motivasjonsarbeidet som gjøres er godt.

Kommunikasjon

De fleste informantene mente at kommunikasjonen mellom akkordlaget og anleggsledelsen er bra, men at fagarbeiderne har minimal kontakt med de to funksjonærene som ikke ble intervjuet i denne oppgaven. Dette var likevel ikke ansett som et problem, da det er bas og formann som har størst ansvar for snekkerlaget og bør sørge for god kommunikasjon i prosjektet. Bas var veldig opptatt av at fagarbeiderne må kommunisere sine ønsker og krav til ham, slik at han kan gjøre sitt beste for å møte kravene og ønskene: "Det har alle her fått beskjed om, at de ikke skal gå og føle at de ikke takler eller mestrer det, eller har vondt. Du skal ikke gå og holde på det! Da varsler du, så gjør vi noe med det" (Informant 8, bas).

Felles lunsj

Av informantene som hadde jobbet på prosjektet i mer enn 14 dager, påpekte samtlige av dem at det var motiverende at anleggsledelsen kom ned i deres spisebrakker for å spise lunsj. Det ble også nevnt av flere at felles lunsj er noe de ikke har opplevd før. Lærlingen nevnte

lunsjpausene i besvarelsen av spørsmålet om hva anleggsledelsen gjør for å motivere tømmerne i caseprosjektet:

De kommer gjerne ned og spiser med oss. Og det er veldig bra, for da får du faktisk snakket med dem som om de er vanlige mennesker. Når de bare sitter på kontoret så virker det som om de er litt høyere opp, bare en sjef liksom. Når du får dem på et litt annet plan så blir det egentlig litt koseligere å jobbe med dem. For det er jo de som bestemmer, det er de som har kontrollen på hele prosjektet (Informant 3, lærling).

Den hierarkiske tankegangen gikk igjen i flere av svarene fra informantene, og det ble nevnt at felles lunsj visker ut forskjellen mellom leder og underordnet: "Det kan jo bli litt sånn ovenfra-og-ned holdninger hvis de ikke spiser med oss. Det er ikke det de tenker på, men det kan kanskje oppfattes sånn. Så det er en enkel ting å gjøre, som klart er motiverende. Lede, ikke sjefe" (Informant 4). Dette kan øke den indre motivasjonen hos informantene. Da formann fikk spørsmål om den felles lunsjen, svarte han:

Det var nok kanskje mer vanlig for mange år siden. Det har nok vært litt mindre av det de senere årene. Det tror jeg er en liten ting, for vi jobber jo i samme selskap. Så hvorfor ikke? Vi rekker det selvsagt ikke hver dag fordi vi har møter som ligger på den tiden, men vi prøver i hvert fall å tilstrebe å gå ned (Informant 7, formann).

Planlegging og tilrettelegging

Samtlige informanter var svært opptatt av at prosjekter med god planlegging og tilrettelegging fører til god flyt i arbeidet, men de hadde ulike oppfatninger av hvorfor god flyt er motiverende. Noen mente at god flyt er motiverende fordi det leder til en god akkord, mens andre påpekte at det er morsommere å jobbe når det er god flyt i prosjektet. Planlegging og tilrettelegging ble derfor ansett som motiverende av to grunner: Fordi det fører til en høyere akkordutbetaling, en belønning av høyere verdi for fagarbeiderne, og fordi det øker mestringsfølelsen og gjør arbeidet mer interessant. "Jeg mener at jobben min blir å tilrettelegge slik at de trives på jobb. For det er det alle er tjent med! Trives du på jobben, så produserer du mer også. Det er litt det med pengene som kommer inn igjen" (Informant 8, bas).

Sosiale arrangementer og belønninger

Informantene fortalte om kveldsarrangement med gokart og pizza, og om hvor viktig slike arrangementer er for arbeidsmiljøet. “Jeg synes de er veldig flinke til å motivere, finne på sosiale ting utenom arbeidstid” (Informant 6). Det var stor enighet om at sosiale arrangementer utenom arbeidstid bedrer arbeidsmiljøet, og at små belønninger øker trivselen og den indre motivasjonen:

På alle prosjekter etter at Betonmast tok over har vi hatt en sånn pott, som skal gå til sosiale opplegg. Det har vært en kake en gang i blant, pizza en gang i blant, og det er satt litt fokus på det. De er knallharde i den ene enden, du skal produsere, og så får du litt i andre enden. Det er noe som vi setter veldig stor pris på (Informant 8).

Det ble også nevnt at anleggsledelsen har begynt å kjøpe kasser med frukt to ganger i uka, som de setter i spisebrakkene til fagarbeiderne. “Bare det med fruktkassa er noe vi aldri hadde før. Det er med og bidrar litt, det også. Man føler at man blir satt mer pris på” (Informant 8). Informantene som snakket om sosiale arrangementer og belønninger, mente at disse er et tegn på gjensidig respekt mellom lederne og fagarbeiderne. De føler at de blir verdsatt og sett, og dette øker deres indre motivasjon.

Anleggsledelsen

Informant 7, formannen i prosjektet, hevdet at anleggsledelsen ikke har et aktivt fokus på å øke arbeidsmotivasjonen til tømmerne. Han presenterte likevel flere eksempler på tiltak da han fikk spørsmål om hva han gjorde for å motivere tømmerne i det daglige. Disse eksemplene kan oppsummeres slik:

- God kommunikasjon med bas, slik at nødvendig informasjon havner hos tømmerne
- Runder på byggeplassen med fokus på å snakke med alle tømmerne, slik at de føler seg sett i hverdagen
- Forsøk på å delta på morgenkaffe med tømmerne før klokken 07:00, slik at de kan snakke sammen før de setter i gang med arbeidet ute på plassen
- Oppfordre tømmerne til å komme med innspill til fremdrift og løsninger, slik at de føler seg hørt og inkludert

- Aktiv fremdriftsplanlegging for å unngå kollisjoner på byggeplassen, slik at tømmerne kan opprettholde en god flyt i arbeidet
- Tidlig bestilling av varer, slik at tømmerne slipper venting og forsering

Da informant 8, caseprosjektets bas, fikk spørsmål om hva han gjorde for å motivere tømmerne, svarte han at han prøvde å tilrettelegge for best mulig flyt på byggeplassen. Dette fordi han mente at akkord som lønssystem er en av de viktigste motivasjonsfaktorene for tømmerne ute på plassen. Tilretteleggingen innebærer blant annet å ligge 4-5 uker foran fremdriften, for å passe på at kommende arbeid er ferdigprosjektert. Han nevnte videre gjennom intervjuet at god flyt på byggeplassen gjør at tømmerne føler økt grad av trivsel på jobb, og at dette gir ringvirkninger som fører til økt produktivitet i arbeidet. Han la vekt på at jobben med å tilrettelegge slik at tømmerne trives på jobb, er én av hans hovedoppgaver.

4.6 Sammendrag av funn

I dette kapittelet har resultatene av forskningen blitt presentert. Tabell 4.2 gir en oversikt over motivasjonsfaktorene som ble funnet aktuelle gjennom litteraturstudien, og funnene som ble gjort gjennom casestudien i denne oppgaven. Likheter og forskjeller mellom kolonnene i tabellen drøftes nærmere i kapittel 5.

Tabell 4.2: Motivasjonsfaktorer fra litteraturen og casestudien

	Motivasjonsfaktorer fra litteraturen	Funn fra casestudien
Indre	Involvering og beslutningsmyndighet	Involvering og beslutningsmyndighet
	Utfordrende arbeidsoppgaver	Utfordrende arbeidsoppgaver
	At arbeidet føles betydningsfullt	At arbeidet føles betydningsfullt
	-	Mestringsfølelse
Ytre	Lønn	Lønn (akkord)
	Ros og anerkjennelse	Ros og anerkjennelse
	Mulighet for faglig utvikling	Mulighet for faglig utvikling
	Trygghet i jobben	Trygghet i jobben
	Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljø

Det ble også undersøkt hvilke tiltak som gjøres for å forbedre arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne på byggeplass. Tiltakene som ble funnet er presentert i Tabell 4.3, sammen med tiltakene som ble funnet i litteraturen. Likheter og forskjeller mellom litteraturen og empiri for anleggsledelsens motivasjonsarbeid, vil også bli drøftet i kapittel 5.

Tabell 4.3: Tiltak for å forbedre arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne

Tiltak for å øke arbeidsmotivasjonen fra litteraturen	Tiltak for å øke arbeidsmotivasjonen fra casestudien
Forbedret ledelse – Effektiv kommunikasjon mellom fagarbeidere og ledere, basert på tillit og respekt	Kommunikasjon
Relevante incentiver – Kollektive belønninger	Sosiale arrangementer og belønninger
-	Felles lunsj
-	Planlegging og tilrettelegging

4.7 Veien videre

Funnene i dette kapittelet reiser nye spørsmål, som bør presenteres og diskuteres. Hvilke motivasjonsteorier ligger til grunn for analysen av resultatene i denne oppgaven? Er lønn virkelig den mest motiverende faktoren? Gjør anleggsledelsen de riktige tingene for å øke fagarbeidernes arbeidsmotivasjon? Disse spørsmålene vil drøftes i neste kapittel.

5 Drøfting

I kapittel 5 drøftes resultatene som ble presentert i kapittel 4. Drøftingen gjøres for å undersøke likheter, forskjeller og tendenser i lys av litteraturen som er presentert i teorikapittelet. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av drøftingen, i lys av oppgavens formål.

Resultatene fra kapittel 4 skal drøftes i lys av teorien fra litteraturstudien, for å kunne besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer knyttet til arbeidsmotivasjon vektlegges i litteraturen?
2. Hva motiverer fagarbeidere i byggeprosjekter?
3. Hvilke faktorer er de viktigste for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon?
4. Hvordan brukes motivasjonsfaktorer som verktøy for å motivere fagarbeiderne i byggeprosjekter?

Drøftingen i dette kapittelet er bygd opp etter forskningsspørsmålenes rekkefølge, og hvert delkapittel avrundes ved å svare på tilhørende FS.

5.1 Nærmere om motivasjonsteoriene og hvordan de brukes videre i oppgaven

I kapittel 3 er det funnet en rekke faktorer knyttet til arbeidsmotivasjon, som vektlegges i litteraturen. Det er funnet faktorer som gjelder generelt, og for byggeprosjekter spesielt. Disse faktorene er presentert i Tabell 4.1, på side 43. Som tabellen viser, var det overlapp for noen av faktorene, mens andre faktorer kun ble funnet generelt, eller i byggeprosjekter spesielt. Faktorene som ble funnet å gjelde generelt, bygger på de fire motivasjonsteoriene presentert i kapittel 3.3; Maslows Behovsteori, Forventningsteori, Selvbestemmelsesteori og Heins motivasjonsteori om høyspesialiserte medarbeidere.

Felles for motivasjonsteoriene som ble presentert i kapittel 3.3, er at de tar utgangspunkt i at menneskelig atferd utløses av et ønske om å dekke ulike behov. Alle teoriene bygger derfor på Behovsteori. Forskjellen mellom dem, er at de presenterer en ulik oppfatning av hvilke behov som er de viktigste å dekke, og i hvilken grad behovene er individuelle eller universelle.

Mens Maslow mener menneskets behov endrer seg i takt med at individet utvikler seg, og at behovene er sortert i et hierarki, handler Selvbestemmelsesteori om at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er de viktigste behovene for alle mennesker. Hein sin motivasjonsteori om høyspesialiserte medarbeidere tar utgangspunkt i at behov er individuelle, men at individer med samme personlighetstype motiveres av de samme faktorene. Forventningsteorien tar utgangspunkt i at ulike former for belønninger er motiverende, men at mennesker har ulik verdi knyttet til de ulike belønningene. Det er avgjørende for videre drøfting av resultatene fra casestudien, å ta stilling til om de fire motivasjonsteoriene er direkte konkurrerende, eller om de kan anses som supplerende.

Et argument for at motivasjonsteoriene er konkurrerende, er at Maslows behovspyramide og Selvbestemmelsesteorien fremmer et ulikt syn på hvilke faktorer som er viktigst for menneskets motivasjon. Gjennom behovspyramiden til Maslow er det fokus på at de konkrete, ytre, grunnleggende behovene må være helt eller delvis dekket for at høyereliggende behov skal melde seg, mens Selvbestemmelsesteorien vektlegger tilfredsstillelsen av indre behov som de viktigste. Det kan derfor se ut som om motivasjonsteoriene er direkte konkurrerende.

På en annen side, er en konsekvens av Behovsteorien at dekte behov ikke kan være motiverende. For en ansatt som har dekt de grunnleggende behovene i Maslows behovspyramide, vil derfor indre motivasjon være den viktigste kilden til arbeidsmotivasjon for vedkommende. Det er nærliggende å tro at fagarbeidere i entreprenørselskaper i Norge har jobber som tilfredsstillende de grunnleggende behovene i Maslows behovspyramide, og at deres udekte behov vil ligge høyt i pyramiden. For disse ansatte, er derfor indre motivasjon viktigst, i samsvar med Selvbestemmelsesteorien.

Som det ble diskutert i kapittel 3.2, hevder også Ryan og Deci (2000b) at ytre faktorer kan virke positivt på motivasjonen dersom de oppleves som autonome. Dersom utførelsen av arbeidsoppgaven gjøres med en følelse av selvbestemmelse, kan derfor ytre motivasjonsfaktorer ha positiv effekt på indre motivasjon. Dette innebærer at de grunnleggende faktorene i Maslows behovspyramide kan tilfredsstillende de indre behovene i

Selvbestemmelsesteorien, dersom de har sitt utspring i autonom motivasjon. Derfor kan Maslows behovspyramide og Selvbestemmelsesteorien anses som supplerende teorier.

Grunntanken i Hein sin teori er at ulike individer motiveres av ulike behov, noe som støttes av Maslows behovspyramide og Forventningsteorien. Selv om Ryan og Deci (2000b) gjennom Selvbestemmelsesteorien holder fast ved at indre motivert atferd er best, vedkjenner også de at mennesker motiveres av ulike faktorer. Motivasjonsteoriene kan derfor anses som supplerende teorier, også i dette aspektet. I denne oppgaven er de fire motivasjonsteoriene vurdert som supplerende, og dette er utgangspunktet for videre drøfting av resultatene fra casestudien.

Det er også interessant å undersøke om empirisk forskning sier noe om hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon. Dette diskuteres videre i kapittel 5.3.

Svar på FS 1: Maslows Behovsteori, Selvbestemmelsesteori, Forventningsteori og Hein sin teori om høyspesialiserte medarbeidere er i denne oppgaven vurdert som supplerende teorier. Dette innebærer at fagarbeiderne motiveres av faktorer som vil dekke deres behov; både fysiske behov (jfr. Maslow) og de psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Faktorene som vektlegges i litteraturen er presentert i Tabell 4.1, på side 43. Disse faktorene gir grunnlag for sammenligning med empiriske funn, noe som er gjort i neste delkapittel.

5.2 Hva motiverer fagarbeiderne?

Tabell 4.2 viser motivasjonsfaktorene funnet gjennom litteratursøket gjennomført i denne oppgaven, og funnene fra casestudien. Ved å sette faktorene opp mot hverandre, kan likheter og forskjeller drøftes. Som det kommer frem av tabellen, er det mange likheter mellom motivasjonsfaktorene som ble funnet i litteraturen, og funnene fra casestudien. Dette er svært naturlig, fordi intervjuguiden til intervjuene av fagarbeiderne ble utviklet med bakgrunn i motivasjonsfaktorene fra litteraturen.

Som vist i begynnelsen av kapittel 4.3, ble likevel de fleste av disse faktorene nevnt uprovosert, da informantene tidlig i intervjuet fikk spørsmål om hva som motiverer dem på jobb. Det er derfor grunn til å tro at den påfallende likheten mellom de to kolonnene i Tabell 4.2 skyldes mer enn utformingen av intervjuguiden.

Som vist i Tabell 4.2 er det én motivasjonsfaktor som ble funnet i casestudien, men som ikke ble funnet i litteraturen. Dette gjelder motivasjonsfaktoren “mestringsfølelse”. Denne faktoren vil drøftes videre i dette kapitlet. Alle faktorene fra litteraturstudien ble funnet i casestudien, men noen av faktorene ble funnet viktigere enn andre. De viktigste funnene fra casestudien og spesielle funn fra caseprosjektet vil også drøftes videre i dette kapitlet.

Indre motivasjon – Mestringsfølelse

Denne motivasjonsfaktoren ble ikke funnet eksplisitt i litteraturstudien, men kom frem gjennom innholdsanalysen av intervjuene. Den drøftes også fordi den ble funnet å være én av de viktigste motivasjonsfaktorene for arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne. Den indre drivkraften og følelsen av mestring kan finnes igjen i Selvbestemmelsesteorien, der indre motivasjon spiller en viktig rolle for trivsel og ytelse i jobbsammenheng. I følge Selvbestemmelsesteorien vil mestringsfølelse tilfredsstille behovet for kompetanse og mestring, og dermed øke den indre motivasjonen til den ansatte. Videre er kompetanse én av de tre viktigste behovene i Selvbestemmelsesteori, noe som underbygger casestudiens funn av mestringsfølelse som én av de viktigste motivasjonsfaktorene for fagarbeiderne. Fordi behov for kompetanse kan finnes igjen i Selvbestemmelsesteorien, kan det diskuteres om denne faktoren burde blitt inkludert i intervjuguiden i denne oppgaven.

Fordi fagarbeiderne kjenner på et behov for mestring, er tømrerarbeider en god kilde til tilfredsstillelse av dette behovet. Som det kom frem i kapittel 4, mente informantene at det er svært tilfredsstillende å se resultatet av arbeidet som er gjennomført hver dag. Det kom også frem at erfaringsutveksling og samspill mellom fagarbeiderne er svært viktig, da de kan lære av hverandre på tvers av erfaring: “Hvis jeg jobber med noen som prøver å lære meg de letteste metodene, så er det ganske motiverende hvis man føler at man får det til” (Informant 3, lærling). På en annen side kan det diskuteres om de synlige resultatene viser godt hvis

fagarbeideren ikke klarer arbeidsoppgaven han eller hun skal gjøre, slik at dette virker negativt på den indre motivasjonen.

Når Forventningsteorien legges til grunn, vil mestringsfølelse være motiverende dersom fagarbeideren forventer at økt innsats vil føre til en følelse av mestring. For å føle mestring må man klare oppgaver som man anser som utfordrende, eller jobbe raskere eller mer effektivt enn man gjør til vanlig. Hvis fagarbeideren skal utføre en arbeidsoppgave som ikke representerer en utfordring for ham, må han derfor konkurrere med seg selv om å gjøre oppgaven raskt og effektivt for å kjenne mestring. Dette krever viljestyrke og konkurranseinstinkt hos fagarbeideren.

Mestringsfølelse kan oppstå ved at fagarbeideren utfordrer seg selv og opplever suksess, eller ved at anleggsledelsen gir ros og anerkjennelse for godt arbeid: "Det gjør sitt til å få frem mestringsfølelse, istedenfor at det kun skal bemerkes når ting gjøres feil" (Informant 2). Når fagarbeiderne kjenner på et behov for å føle mestring, kan anleggsledelsen tilfredsstille dette behovet ved å anerkjenne godt utført arbeid. Dette er i tråd med Behovsteori, der motivasjon oppstår i tilfredsstillelsen av ansattes behov.

I følge Forventningsteorien vil ytre motivatorer kun fungere som motivasjon dersom den ansatte har en forventning om at deres innsats vil føre til belønningen. Dette betyr at eksempelvis ros og anerkjennelse ikke er motiverende dersom den kommer uventet og overraskende på den ansatte. Ros og anerkjennelse vil derfor ikke fungere som ytre motivasjon. Fordi den gir fagarbeiderne mestringsfølelse dersom rosen og anerkjennelsen føles fortjent, vil den bidra til å øke den indre motivasjonen hos de ansatte.

Indre motivasjon – Involvering og beslutningsmyndighet

Denne motivasjonsfaktoren drøftes fordi det gjennom casestudien kom frem et interessant skille mellom informantene, i deres beskrivelse av involvering og beslutningsmyndighet som motivasjonsfaktorer. Samtlige informanter mente at det er viktig at akkordlaget blir inkludert i diskusjoner og beslutninger som blir tatt på vegne av dem, men de hadde ulik oppfatning av virkningen på deres arbeidsmotivasjon. De tre informantene som var yngre enn 25 år påpekte at det er motiverende å føle seg hørt og få mulighet til å bidra i diskusjoner, men at det er

viktig med lang erfaring for å bli motivert av beslutningsmyndighet. Det var kun én av dem som nevnte beslutningsmyndighet som en avgjørende motivasjonsfaktor, og denne informanten hadde et ønske om å bli bas. De tre informantene i akkordlaget som var eldre enn 25 år, nevnte involvering og beslutningsmyndighet som svært viktig for deres arbeidsmotivasjon.

Dette funnet ble også gjort av Hewage og Ruwanpura (2006), som fant at eldre fagarbeidere er mer interessert i å bli involvert i beslutningstaking og planlegging av arbeidsoppgaver, enn yngre fagarbeidere. Denne tendensen nevnes også av Liu et al. (2007), som hevder at ansatte må besitte evnene og mulighetene til å ta gode avgjørelser for at deltakelse i beslutningstaking skal være motiverende. Det er derfor nærliggende å tro at tømmerne blir mer motivert av beslutningsmyndighet ettersom de tilegner seg erfaring, fordi de føler at de har mer å bidra med. Dette er i samsvar med Forventningsteorien, dersom uerfarne fagarbeidere ikke forventer at deres bidrag og beslutninger skal føre til bedre resultater. Erfarne fagarbeidere har sannsynligvis opplevd lignende utfordringer tidligere, og forventer at deres innspill og forslag skal føre til bedre resultater i prosjektet. Dette er et interessant funn, som bør undersøkes nærmere i videre forskning.

Gjennom sin undersøkelse av 101 fagarbeidere på byggeplasser i Canada, fant Hewage og Ruwanpura (2006) at ukentlige møter med fagarbeiderne kan styrke båndene mellom fagarbeiderne og ledelsen, og skape tillit og respekt mellom dem. Driftsmøte ble etterlyst av flere informanter, og det er tydelig at et slikt møte vil øke fagarbeidernes følelse av involvering i prosjektene.

Indre motivasjon – Utfordrende arbeidsoppgaver

Denne motivasjonsfaktoren drøftes på grunn av dens relevans for faktoren “mestringsfølelse”. I følge Cerasoli og Ford (2014), vil ansatte med en høy grad av indre motivasjon være målorienterte ansatte, og dermed bli mer trigget av utfordrende arbeidsoppgaver. Dette fordi fullførelsen av slike oppgaver vil gi dem økt mestringsfølelse, og øke deres indre motivasjon. De hevder videre at indre motivasjon i seg selv ikke er nok, denne må pleies for å ikke bli borte. Utfordrende arbeidsoppgaver kan gi de ansatte mestringsfølelse, og dermed øke deres indre motivasjon. Dette stemmer godt med funnene i denne undersøkelsen, der de informantene

som svarte at de var drevet av indre motivasjon, også satte pris på utfordrende arbeidsoppgaver.

De informantene som påpekte at de motiveres av utfordrende arbeidsoppgaver, nevnte også lønn som avgjørende for sin arbeidsmotivasjon. I Maslows behovspyramide (som er presentert i kapittel 3) er lønn et fysiologisk behov, som ligger på det første trinnet i behovspyramiden. Utfordrende arbeidsoppgaver ligger på det øverste nivået i pyramiden, som en del av behov for selvrealisering. Dette betyr at informantene i caseprosjektet blir motivert av faktorer på svært ulike nivåer i behovspyramiden, noe som strider i mot funnene til Maslow. Flere av informantene nevnte også arbeidsmiljø som en viktig motivasjonsfaktor. Arbeidsmiljø er en faktor som hører til midt i Maslows behovspyramide, og kan tilfredsstillende sosiale behovene til den ansatte. At fagarbeiderne påstår at de blir motivert av lønn, utfordrende arbeidsoppgaver og et godt arbeidsmiljø, tyder på at man kan befinne seg på flere trinn i Maslows behovspyramide samtidig.

Ytre motivasjon – Sikkerhet i jobben

Denne faktoren drøftes fordi den ble funnet i både litteraturstudien og i casestudien, men den ble ikke vurdert som spesielt viktig av fagarbeiderne i casestudien. Hein (2009a) påpeker at spørsmål om hva som motiverer et individ kan besvares på ulike måter, avhengig av individets fokus på sine dekte og udekte behov. De behovene som er dekket kan være vanskelige å komme på når man får spørsmål om hva som motiverer, slik at de kun svarer ut fra de udekte behovene de har. Når en organisasjon skal jobbe for å motivere sine ansatte, er det derfor viktig å vite hvilke behov som allerede er dekket, slik at man ikke innfører endringer som påvirker disse.

Noen av motivasjonsfaktorene som ble funnet viktige i litteraturen, ble ikke oppfattet som spesielt viktige for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon i casestudien. Sikkerhet i jobben er et eksempel på en slik motivasjonsfaktor. Denne faktoren ble kun ansett som avgjørende for arbeidsmotivasjonen til én av informantene. Dersom påpekningene til Hein legges til grunn, kan det tyde på at fagarbeidernes behov for jobbsikkerhet er tilfredsstillende dekt. Det er derfor en mulighet for at informantene tar jobbsikkerheten for gitt, og ikke anser den som motiverende. Dette støttes også av Behovsteori, der dekte behov ikke kan være motiverende.

Det er likevel verdt å nevne at mange fagarbeidere jobber i bemanningsbyråer, eller i firmaer med mindre tilfredsstillende arbeidsvilkår enn i caseprosjektet. Dersom disse fagarbeiderne kjenner på en usikkerhet i forhold til jobb og arbeidsforhold, er det nærliggende å tro at disse vil motiveres av sikkerhet i jobben. Behovet for jobbsikkerhet er dermed fremtredende, og faktorer som kan tilfredsstillende dette behovet vil oppleves som motiverende.

Svar på FS 2: Som diskutert i dette kapittelet, blir fagarbeiderne i caseprosjektet motivert av mange av de samme faktorene som kom frem gjennom litteraturstudien. De faktorene som er funnet å motivere fagarbeiderne er vist i Tabell 4.2, på side 57. Det er likevel slik at noen faktorer er mer motiverende enn andre, noe som gjør at det er viktig å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst. Dette er gjort i neste delkapittel.

5.3 Er lønn mest motiverende?

Gjennom casestudien kom det frem at fagarbeiderne anser akkordlønnssystemet som viktigst for sin arbeidsmotivasjon. Mansfield og Odeh (1991) påpeker at det eksisterer uenighet i forskningsmiljøet, om lønn kan regnes som en god kilde til motivasjon. De hevder uenighetene skyldes at penger kan ha ulik betydning for ulike ansatte. Noen ansatte kan motiveres av lønnens mulighet til å tilfredsstillende eksempelvis fysiologiske behov, mens andre kan motiveres av statusen som følger med høy lønn. Fordi tømreryrket ikke har en spesielt høy status i Norge (Bakken, 2014), er det nærliggende å tro at fagarbeiderne i caseprosjektet motiveres av mulighetene for å tilfredsstillende mer grunnleggende behov.

Videre påpeker Mansfield og Odeh (1991) at det ikke eksisterer motivasjonsfaktorer som generelt er viktigere eller bedre enn andre, men at dette avhenger av behovene hos de ansatte. De motivasjonsfaktorene som til enhver tid tilfredsstillende den ansattes behov, vil være de faktorene som fungerer best for å øke den ansattes arbeidsmotivasjon. Fordi penger kan tilfredsstillende mange ulike behov utenfor arbeidet, er det nærliggende å tro at lønn vil fortsette å være en svært viktig motivasjonsfaktor for fagarbeiderne.

Forventningsteorien legger grunnlaget for bruk av belønningssystemer som motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette innebærer at belønningen er motiverende dersom fagarbeiderne har en forventning om at økt innsats vil føre til bedre resultater, at bedre

resultater vil lede til belønningen, og dersom belønningen har høy nok verdi for fagarbeiderne. I casestudien gjennomført i denne oppgaven, er belønningen den tarifferte akkorden.

Resultatene fra casestudien viser at informantene synes lønssystemet tariffert akkord er den motivasjonsfaktoren som har størst påvirkning på deres arbeidsmotivasjon. Denne faktoren ble også funnet viktig i litteraturen, og den ble nevnt av de fleste informantene i forbindelse med det generelle spørsmålet om hva som motiverer dem. Det ble nevnt at informantene synes det er motiverende når akkorden går bra, og demotiverende når akkorden går dårlig. Dette tyder på at akkord fungerer som en motivasjonsfaktor når forholdene ligger til rette for at akkorden skal gå bra.

I følge Mansfield og Odeh (1991), har det vist seg at belønninger som utbetales rett i etterkant av gjennomført arbeid, har størst effekt på motivasjonen til fagarbeiderne. En konsekvens av dette er at jo lenger tid det tar før belønningen kommer etter fullført arbeid, desto mindre effekt har belønningen på fagarbeiderens motivasjon. Dette ble også funnet i casestudien i denne oppgaven, der det ble nevnt at det er vanskeligere å bruke akkorden som motivasjon i store byggeprosjekter. I store prosjekter vil det ta lang tid før akkordutbetalingen kommer, og flere informanter påpekte at dette har negativ innvirkning på deres motivasjon. Det er derfor nærliggende å tro at akkordlønnssystemet er mest motiverende i mindre byggeprosjekter, der ventetiden på belønningen ikke er for lang.

Flere av informantene nevnte at akkordarbeid kan være stressende. "Du må føle at du har tid til å gjøre det du skal gjøre, og ikke går på akkord med deg selv hele tiden. Noen ganger kan du føle at det brenner under føttene på deg. Noen ganger er det sunt, men andre ganger blir det for hardt" (Informant 2). Dette kan underbygge teorien om at ytre motivatorer kan føre til at den indre motivasjonen svekkes, som ble diskutert i kapittel 3.2. I følge Selvbestemmelsesteorien fungerer autonom motivasjon bedre enn kontrollert motivasjon, og fører både til bedre resultater og et mer berikende personlig liv (Gagné og Deci, 2005). Autonom ytre motivasjon kan oppnås ved at de ansatte "adopterer" organisasjonens mål til sitt eget verdsett, og dermed bruker ytre motivasjonsfaktorer for å øke sin indre motivasjon. Dersom fagarbeiderne føler at akkordjobbingen er selvbestemt og frivillig, kan akkordjobbing øke deres indre motivasjon selv om den fører til en ytre belønning. Behovet for autonom, ytre

motivasjon gjelder spesielt for mindre interessante arbeidsoppgaver, der interessen for arbeidet ikke gir nok motivasjon i seg selv. Dette tyder på at akkord kan være motiverende, dersom fagarbeiderne føler at arbeidet er selvbestemt og at innsatsen er frivillig.

På en annen side skaper akkord som gruppebasert belønningssystem høye forventninger hos kollegaer. Dette fordi det krever en felles innsats for å få utbetalt en god akkord, slik at de er avhengige av hverandre for å kunne jobbe effektivt. Det ble gjentatte ganger nevnt at akkord skaper stress og konkurranse, og forventningene fra kollegaer kan dermed skape negativt press på fagarbeiderne. Dette støttes av Ryan og Deci (2000a), som påpeker at konkurransepress har negativ effekt på indre motivasjon. Dette fordi de ansatte opplever at presset brukes for å styre deres atferd, og dermed hindrer selvbestemmelse. Det kan derfor være nærliggende å tro at man bør ha et godt utviklet konkurranseinstinkt for å trives med å jobbe akkord. Dette sammenfaller med funnene fra casestudien, der informantene som ikke nevnte at akkordjobbing er stressende, var de samme informantene som snakket om sitt sterke konkurranseinstinkt. Konkurranseinstinkt er et karaktertrekk, og dette funnet samsvarer med Hein sin teori om høyspesialiserte medarbeidere. Her vil visse medarbeidere ha et sterkere konkurranseinstinkt enn andre, noe som tyder på at personlighet er med på å avgjøre hva som motiverer ulike ansatte.

Fordi akkordarbeid innebærer at fagarbeiderne får mer betalt jo raskere de jobber, er det svært viktig at rask jobbing ikke gir negative konsekvenser for kvaliteten i arbeidet. Dersom målet er å bli ferdig så fort som mulig, kan det være lett å ta snarveier og lettvinne løsninger. Denne utfordringen ble adressert i caseprosjektet:

Det er mer produktivt å jobbe på akkord, men så skal man også følge opp kvaliteten. Akkord handler om å få unna mest mulig på kortest mulig tid, men samtidig bør du være bevisst på og klar over at desto høyere kvalitet på jobben du gjør, jo mindre blir det på han som kommer etter deg. Det handler om å ta seg tid til å gjøre det ordentlig. Vi har hatt noen runder på dette prosjektet, der vi setter krav til hverandre. At vi som går og setter opp sviller skal være nøye, for da vet de som kommer for å sette opp stendere at alt er rett. Det er sånn det bør fungere, for feil og mangler forplanter seg.

Fra vi legger inn første svillbiten til vi setter i siste spiker på siste lista er det vi som får betaling. Alle må skjønne det (Informant 2).

Både entreprenørselskapet og kunden vil være skadelidende av dårlig kvalitet. Dette kan tyde på at akkordlønnssystemet er en god motivasjonsfaktor dersom det ikke går utover kvaliteten i arbeidet. Gjennom casestudien kom det frem at fagarbeiderne er stolte av faget sitt, og at de motiveres av at arbeidet føles betydningsfullt. De ble også motivert av å kjenne mestringsfølelse. Det er nærliggende å tro at fagarbeiderne må gjøre et godt faglig, kvalitetsmessig arbeid for å kjenne en indre motivasjon og følelse av mestring, og det er derfor tvilsomt at akkordlønnssystemet går ut over kvaliteten i stor grad.

Når man legger Forventningsteorien til grunn, vil akkord fungere som en motivasjonsfaktor så lenge tømmerne forventer å få belønningen (i dette tilfellet en etterbetaling). Dersom tømmerne føler at akkorden går dårlig, vil ikke forventningen om å få belønning lenger være tilstede, og motivasjonsfaktoren mister sin funksjon. Dette støttes også av Liu et al. (2007), som hevder at økonomiske incentiver fungerer som motivasjonsfaktorer fordi det styrker forholdet mellom ansattes innsats og belønningene de mottar. Dersom akkordlaget føler at akkorden går dårlig på tross av god innsats, vil ikke incentivet lenger virke motiverende. Det er ulike faktorer som kan føre til at akkorden går dårligere enn det innsatsen tilsier. Eksempler på faktorer kan være forsinkelser, feil og mangler fra tidligere arbeid, eller mangelfull planlegging hos anleggsledelsen.

Selv om informantene nevnte involvering som en viktig motivasjonsfaktor, kom det frem at denne er viktig blant annet fordi den bidrar til mer effektiv jobbing, slik at akkorden blir bedre. "Det viser seg at der arbeidsfolk trives, der de blir involvert, fører det i mange tilfeller til at de tjener penger. Motivasjonen med at du blir involvert som fører til at du tjener penger, det gjør sitt for at du trives" (Informant 2). Involvering kan bidra til at fagarbeiderne "adopterer" verdisetten til organisasjonen, og gjør akkordarbeidet til sitt eget. På denne måten kan de føle at akkordarbeidet er selvbestemt, og øke deres indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005). Involvering av fagarbeiderne kan derfor anses som et viktig kriterium for at akkord skal fungere som en god motivasjonsfaktor.

I følge Kuvaas (2008) har akkordlønnssystemet som hovedformål å påvirke holdningene og atferden til fagarbeiderne, ved å få dem til å jobbe raskere enn de ellers ville gjort. Han påpeker videre at organisasjoner har mest å tjene på å utvikle ansatte som er indre motiverte, i tråd med Selvbestemmelsesteorien:

Det enkleste rådet er kanskje derfor å betale sine medarbeidere på en god måte som oppfattes som rettferdig og konkurransedyktig, og at man deretter bør gjøre alt som kan gjøres for å få medarbeiderne til å glemme økonomiske incentiver som drivkraften for å gjøre en god jobb (Kuvaas, 2008).

For å øke den indre motivasjonen til de ansatte trenger de utfordrende arbeidsoppgaver og høy grad av autonomi, noe som kan være like krevende for organisasjonen som å innføre økonomiske belønninger. Økonomiske belønninger er "bortkastede penger" dersom de ikke er motiverende, og pengene kunne heller vært brukt på tilrettelegging og fokus på å øke indre motivasjon. Dette støttes også av Kuvaas (2008). Han påpeker at ansatte som liker arbeidet sitt er glad i å få godt betalt, men at de ikke jobber effektivt for pengene sin skyld. Selv om det hersker tvil om akkord som lønnsystem er den beste motivasjonsfaktoren for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeidere på byggeplass, motiverer den til å jobbe når arbeidet for å øke den indre motivasjonen svikter:

Har i snitt hatt 80-90 kroner etterbetalt i timen de siste årene, på akkorden. Så det er ganske mye penger det egentlig er snakk om. Så da velger man kanskje noen ganger å gå etter pengene, selv om man kanskje ikke er helt fornøyd med det man holder på med (Informant 8).

Gjennom casestudien ble arbeidsmiljø og mestringsfølelse vurdert som de viktigste motivasjonsfaktorene etter lønn. I Selvbestemmelsesteorien er tilhørighet og kompetanse to av de viktigste behovene for de ansatte, og tilfredsstillelse av disse behovene vil være mest effektivt for å øke deres arbeidsmotivasjon. Det er tydelig at et godt arbeidsmiljø vil styrke tilhørigheten til fagarbeiderne, og mestringsfølelse vil øke deres følelse av kompetanse. I Behovsteori kan et godt arbeidsmiljø være motiverende for den ansatte, fordi den ansatte har behov for å bli sett eller føle seg verdsatt på jobb. Et godt psykososialt arbeidsmiljø er derfor

en ytre motivator som gir en indre belønning, en følelse av tilhørighet. Følelse av mestring vil øke den ansattes følelse av kompetanse, og bidra til å tilfredsstillere dette behovet. Som det kom frem i kapittel 5.2, vil utfordrende arbeidsoppgaver og ros og anerkjennelse kunne bidra til å øke mestringsfølelsen til fagarbeiderne.

Undersøkelsen til Hewage og Ruwanpura (2006) fokuserte på at gjensidig respekt mellom fagarbeiderne og ledelsen er et krav for et godt arbeidsmiljø i byggeprosjekter. Dette ble også nevnt av fagarbeiderne i caseprosjektet:

At vi respekterer hverandre er det viktigste. Å vise respekt, jeg er veldig opptatt av det. Hvis du kjenner på den følelsen at du møter en anleggsleder som ikke har respekt, da er jeg ferdig med han fort. Man skal respektere alle, uansett hva man holder på med. Jeg har opplevd prosjekter der jeg føler at de svever litt over oss, at de irriterer seg over at vi tjener like bra som dem (Informant 1).

Det er tydelig at gjensidig respekt mellom fagarbeiderne og deres ledere kan bidra til et forbedret arbeidsmiljø på byggeplassen. Noen av informantene fortalte at de i tidligere prosjekter har opplevd funksjonærer i anleggsledelsen som ikke hilser på dem, noe de beskrev som svært demotiverende. Dette kan tyde på at det fortsatt eksisterer et hierarki og gammeldagse holdninger i bransjen, noe som også ble bekreftet i intervjuene i forbindelse med ros og anerkjennelse (se kapittel 4). Som nevnt i kapittel 3, fant Olomolaiye og Ogunlana (1988) at mangel på respekt fra ledere er et eksempel på en tradisjonell demotiverende faktor. Dette ble funnet i Nigeria i 1988, og burde ikke være et problem i Norge i dag. Det er tydelig at et godt arbeidsmiljø er svært motiverende for fagarbeiderne, og at gjensidig respekt mellom fagarbeiderne og deres ledere er et krav for å få til dette.

Svar på FS 3: Det var tre motivasjonsfaktorer som gjennom casestudien viste seg å være viktigst for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon. Disse inkluderte akkord som lønssystem, arbeidsmiljø og mestringsfølelse. Disse faktorene kommer fra henholdsvis fysiologiske behov, behov for tilhørighet og behov for kompetanse. Den beste måten å motivere fagarbeiderne på, vil derfor være å gjøre tiltak som kan tilfredsstillere disse behovene, ved hjelp av motivasjonsfaktorene.

For å sikre motivasjon gjennom akkord som lønssystem, er det viktig å sørge for god planlegging og tilrettelegging i prosjektene. Det er også viktig å involvere fagarbeiderne i planlegging og beslutningsprosesser, noe som også styrker den indre motivasjonen til fagarbeiderne. Forbedring av arbeidsmiljøet kan gjøres gjennom kommunikasjon med fagarbeiderne, gjensidig respekt mellom snekkerne og funksjonærene, og ved å arrangere sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid. Behovet for kompetanse kan tilfredsstilles ved å legge til rette for å gi fagarbeiderne økt mestringsfølelse i jobben sin. Dette innebærer blant annet bruk av utfordrende arbeidsoppgaver, sammen med et økt fokus på ros og anerkjennelse. Anleggsledelsens motivasjonsarbeid drøftes i neste kapittel.

5.4 Gjør anleggsledelsen de riktige tingene for å motivere fagarbeiderne?

Tabell 5.1 viser tiltakene som er funnet å øke fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, gjennom både litteraturstudien og casestudien. Det som er interessant her, er å undersøke om disse tiltakene sammenfaller med de tre motivasjonsfaktorene som ble funnet å ha størst innvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon; akkord som lønssystem, arbeidsmiljø og mestringsfølelse.

Tabell 5.1: Tiltak for å øke fagarbeidernes arbeidsmotivasjon

Aktuelle tiltak funnet i litteraturen	Aktuelle tiltak funnet gjennom casestudien
Kommunikasjon	Kommunikasjon – Felles lunsj
Relevante incentiver	Sosiale arrangementer og belønninger
Forbedret ledelse	Planlegging og tilrettelegging

Som det ble nevnt i kapittel 3.5, handler relevante incentiver om incentiver på et organisatorisk nivå. I Betonmast Trøndelag jobber fagarbeiderne på akkord, og dette styres sentralt i bedriften. Gjennom casestudien er det lokale motivasjonsarbeidet undersøkt, det arbeidet som anleggsledelsen har myndighet over. Som det kom frem gjennom oppgaven, må det gjøres et arbeid lokalt for at akkord skal fungere i henhold til intensjonen. Dette innebærer at anleggsledelsen i hvert prosjekt må sørge for så god planlegging og tilrettelegging at akkord faktisk er motiverende. I kapittel 5.3 ble det drøftet om lønn kunne være den mest motiverende faktoren for fagarbeidernes arbeidsmotivasjon. Det kom frem at flere av informantene i caseprosjektet kjenner på stress i forbindelse med akkordjobbingen, og at

dette henger sammen med planleggingen og tilretteleggingen i prosjektet. Barg et al. (2014) påpeker at stress kan reduseres ved å forbedre ledelsen i prosjektene, og at dette vil lede til økt motivasjon. Ledelse av prosjektene kan forbedres ved å forbedre planlegging og tilrettelegging i prosjektene. Det er derfor nærliggende å tro at forbedret ledelse gjennom økt fokus på planlegging og tilrettelegging i prosjektene er et svært viktig motivasjonsarbeid i byggeprosjekter. Fordi lønn ble funnet å være den primære motivasjonsfaktoren for fagarbeiderne, er planleggingen og tilretteleggingen som gjøres av anleggsledelsen, tegn på et godt motivasjonsarbeid.

Selv om basen ikke er en del av anleggsledelsen, mente han selv at han har et større ansvar for å sørge for god arbeidsmotivasjon, enn sine tømmerkollegaer. Han definerte seg selv som "mellom barken og veden" (Informant 8, bas), fordi han fungerer som kontaktpersonen mellom akkordlaget og ledelsen. "Du må krangle litt med dem her oppe, samtidig som du må være litt kompis med dem. Samme med dem her ute; du må piske litt for å få folk til å stå på, samtidig som du skal være kompis. Det er en liten balansegang der" (Informant 8, bas). Det er også tydelig at kommunikasjon er nødvendig for å få til god tilrettelegging i prosjektene, og dermed enda en forutsetning for å få til gode akkorder.

Som det kom frem gjennom casestudien, er sosiale arrangementer utenfor arbeidstid et eksempel på lokale tiltak som gjøres av anleggsledelsen for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne. I følge Mansfield og Odeh (1991) kan slike tiltak forbedre de sosiale forholdene på arbeidsplassen, og dermed bedre arbeidsmiljøet og den indre motivasjonen til fagarbeiderne. Fordi arbeidsmiljø ble funnet å være én av de viktigste motivasjonsfaktorene for fagarbeiderne, er de sosiale arrangementene som gjøres av anleggsledelsen, tegn på et godt motivasjonsarbeid. Felles lunsj er også et tiltak som kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet, noe som vises av resultatene i kapittel 4.

Alle funnene fra litteraturen ble også funnet i casestudien, med beskrivelser av metoder for å oppnå god kommunikasjon, relevante incentiver og forbedret ledelse. Fordi funn i litteraturen kan underbygge funnene fra casestudien, fremtrer metodene brukt av anleggsledelsen som gode metoder for å motivere fagarbeiderne i byggeprosjekter. Det viktigste er likevel at motivasjonsarbeidet som foregår i caseprosjektet svarer til faktorene som er funnet å ha

størst påvirkning på arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne. Tiltakene som ble funnet i casestudien inkluderte tiltak knyttet til akkord som lønnsystem og arbeidsmiljø.

I casestudien ble det ikke funnet tiltak for å øke mestringsfølelsen til fagarbeiderne. Eksempler på tiltak kan være å gi ros og anerkjennelse, da dette kan øke mestringsfølelsen og behovet for kompetanse hos fagarbeideren. Å gi fagarbeiderne utfordrende arbeidsoppgaver kan bidra til å øke mestringsfølelsen deres, dersom de får til oppgavene. På en annen side vil utfordrende arbeidsoppgaver virke demotiverende dersom de er for vanskelige, eller dersom de er så tidkrevende at det går utover akkorden til arbeidslaget.

Svar på FS 4: Anleggsledelsen må gjøre motivasjonsarbeid som tilfredsstillende behovene til fagarbeiderne. Fordi fagarbeiderne mener lønn er den viktigste motivasjonsfaktoren deres, har anleggsledelsen fokus på planlegging og tilrettelegging i prosjektene for å skape god flyt i arbeidet. For å forbedre arbeidsmiljøet arrangeres det sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid, og det er fokus på god kommunikasjon mellom fagarbeiderne og ledelsen. For å øke mestringsfølelsen til fagarbeiderne bør det fokuseres på å gi ros og anerkjennelse for godt arbeid, og tilby utfordrende arbeidsoppgaver til de som har behov for dette.

5.5 Hvordan faktorene kan brukes

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som har innvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon, og hvordan anleggsledelsen kan benytte faktorene som verktøy for å øke denne. Det viktigste å tenke på i planlegging av motivasjonsarbeid i organisasjonen er derfor at tiltakene må ha direkte sammenheng med faktorene som er funnet å fungere for å øke arbeidsmotivasjonen. Når fagarbeiderne motiveres av et godt arbeidsmiljø, er dette funnet å bunn i et behov for tilhørighet. For å tilfredsstillende fagarbeiderens behov for tilhørighet, må anleggsledelsen gjøre konkrete tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet på byggeplassen. Tabell 5.2 gir en oversikt over hvordan anleggsledelsen kan benytte faktorene som er funnet å motivere tømmerne som verktøy, for å dekke behovene som faktorene bunner i. Ved å tilfredsstillende disse behovene ved bruk av faktorene, kan arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne øke.

Tabell 5.2: Hvordan faktorer kan brukes som verktøy for å øke fagarbeidernes motivasjon i byggeprosjekter

Behov som bør dekkes	Hvordan anleggsledelsen kan benytte faktorene som er funnet å motivere tømmerne, som verktøy for å dekke behovene deres og dermed øke deres arbeidsmotivasjon
Fysiologiske behov - Lønn	<ul style="list-style-type: none"> • Planlegge og tilrettelegge for god flyt i arbeidet • Involvere fagarbeiderne i planlegging og beslutningstaking • Sørgе for god kommunikasjon
Behov for kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Involvere fagarbeiderne i planlegging og beslutningstaking • Gi utfordrende arbeidsoppgaver, som fører til økt mestringsfølelse • Sørgе for mulighet til faglig utvikling, gjennom kurs (HMS, anhuking, produktoppdatering o.l.) • Anerkjenne godt utført arbeid, gi ros og belønninger (kake, pizza o.l.)
Behov for tilhørighet	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedre arbeidsmiljøet gjennom å arrangere sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid, hilse på fagarbeiderne og spise lunsj sammen med dem
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> • Øke fagarbeidernes trygghet i jobben gjennom trygge arbeidsvilkår
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> • Gi fagarbeiderne autonomi og frihet, slik at arbeidet føles betydningsfullt for dem selv og for samfunnet

Som det kommer frem av Tabell 5.2, kan flere av motivasjonsfaktorene brukes som verktøy for å tilfredsstille det samme behovet. Det er derfor viktig å ha fokus på flere motivasjonsfaktorer samtidig, og jobbe for kontinuerlig forbedring av motivasjonsarbeidet.

6 Konklusjon og videre arbeid

Dette kapittelet avrunder oppgaven ved å presentere oppgavens konklusjon, samt forslag til videre arbeid med temaet arbeidsmotivasjon på byggeplassen.

6.1 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvilke faktorer som har innvirkning på fagarbeidernes arbeidsmotivasjon ute på byggeplassen. Det var også et formål å undersøke hvordan anleggsledelsen kan benytte motivasjonsfaktorer som verktøy for å øke fagarbeidernes arbeidsmotivasjon. For å besvare disse spørsmålene er det gjennomført en litteraturstudie og dybdeintervjuer med 8 informanter ved et caseprosjekt i Betonmast Trøndelag. Intervjuene ble gjennomført med diktafon, og resultatene fra de transkriberte intervjuene er drøftet i lys av teori.

Gjennom litteraturstudien ble flere motivasjonsfaktorer funnet viktige for ansattes arbeidsmotivasjon (se tabell 4.2). Alle faktorene ble funnet i caseprosjektet, men noen viste seg å være viktigere enn andre. De motivasjonsfaktorene som viste seg å være viktigst er akkord som lønssystem, arbeidsmiljø og mestringsfølelse. Akkorden fører til ytre belønning hos fagarbeiderne, mens godt arbeidsmiljø og mestringsfølelse styrker deres indre motivasjon.

Gjennom casestudien ble det funnet ulike tiltak for å øke arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne, både på organisatorisk nivå og lokalt nivå. Fordi lønssystemer bestemmes på organisatorisk nivå, må akkord som lønssystem innføres her. For at dette lønssystemet skal virke motiverende for fagarbeiderne, kreves det ulike forutsetninger på lokalt nivå i prosjektene. Disse forutsetningene inkluderer god planlegging og tilrettelegging for god flyt i arbeidet, samt involvering av fagarbeiderne i planlegging og beslutningstaking. Involvering er også svært viktig fordi fagarbeiderne motiveres av ulike faktorer. Gjennom involvering kan de komme med egne meninger, og påvirke sin egen motivasjon i størst mulig grad. Fagarbeiderne motiveres av ulike faktorer fordi de har ulike behov, og tilfredsstillelse av disse behovene øker deres arbeidsmotivasjon.

Tabell 6.1 gir en oversikt over konklusjonen for denne oppgaven. Tabellen kobler sammen de tre faktorene som viste seg å ha størst påvirkning på arbeidsmotivasjonen til fagarbeiderne i caseprosjektet, med forslag til tiltak for å møte behovene som faktorene springer ut fra.

Tabell 6.1: Oppgavens konklusjon

Viktige motivasjonsfaktorer	Bunner i	Hva kan anleggsledelsen gjøre?
Lønn – Akkord	Fysiologiske behov	Involvere fagarbeiderne i planlegging og beslutningstaking, og sørge for god kommunikasjon og tilrettelegging i prosjektene
Arbeidsmiljø	Behov for tilhørighet	Spise lunsj sammen med fagarbeiderne, og arrangere sosiale sammenkomster utenfor arbeidstid. Hilse på fagarbeiderne, og behandle dem som likeverdige
Mestringsfølelse	Behov for kompetanse	Legge til rette for at fagarbeiderne kan motivere seg selv, eksempelvis ved hjelp av utfordrende arbeidsoppgaver og ros og anerkjennelse

Dersom entreprenørselskapene har fokus på motivasjonsarbeidet beskrevet i Tabell 6.1, viser casestudien gjennomført i denne oppgaven at trivselen til fagarbeiderne på plassen kan øke.

6.2 Forslag til videre arbeid

Gjennom arbeidet med denne oppgaven kom det frem at det er publisert lite forskning om ansattes arbeidsmotivasjon i byggeprosjekter, på tross av store mengder forskning om arbeidsmotivasjon generelt. Dette var også konklusjonen til Barg et al. (2014), som har gjennomgått 52 publiserte artikler knyttet til produktivitet i byggebransjen. Fordi motivasjon er funnet å ha sterk påvirkning på produktivitet i prosjektene, er det derfor svært viktig å jobbe videre med dette temaet.

Fordi denne oppgaven består av én enkelt caseundersøkelse, bør funnene testes ved å gjennomføre flere caseundersøkelser. Ved å sammenligne funnene fra ulike kontekster, vil påliteligheten styrkes. Fordi akkord som lønssystem er funnet å ha stor påvirkning på

fagarbeidernes arbeidsmotivasjon i dette caseprosjektet, bør prosjekter med andre lønnsystemer undersøkes. Er det andre faktorer som har større påvirkning på fagarbeidere i andre prosjekter, dersom de jobber med fastlønn?

I denne oppgaven ble ikke arbeidsmotivasjonen til informant 2 studert i lys av hans rolle som verneombud i prosjektet. Det kan være interessant å undersøke om verneombud motiveres av andre faktorer enn sine tømmer-kollegaer. Det er en mulighet for at verneombudet har andre behov enn sine tømmer-kollegaer, og dermed bør motiveres på andre måter i prosjektene.

Selv om denne casestudien antyder at det kan være forskjeller i hva som motiverer fagarbeiderne basert på alder og erfaring, bør dette undersøkes nærmere.

Selv om forskningsspørsmålet knyttet til mannskapsfordelingen i entreprenørselskapene ble fjernet fra denne oppgaven, kan dette være aktuelt for videre arbeid med temaet. Har tilordningen av fagarbeidere til byggeprosjekter påvirkning på deres arbeidsmotivasjon? Kan mannskapsfordelingen gjøres på en annen måte, som bidrar til økt motivasjon og produktivitet i prosjektene?

Litteraturliste

Arbeidstilsynet. u.å.-a. *Lønn* [Online]. Tilgjengelig fra:

[http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=251239 - Prestasjonsl%C3%B8nn_akkord](http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=251239-Prestasjonsl%C3%B8nn_akkord) [Lest 7.mai 2017].

Arbeidstilsynet. u.å.-b. *Verneombudets oppgaver og rolle* [Online]. Tilgjengelig fra:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78516> [Lest 27.april 2017].

Bakken, H. B. 2014. *For få elever velger yrkesfag - hvorfor er det slik?* [Online]. forskning.no.

Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/2014/10/yrkesfag> [Lest 5.juni 2017].

Barg, J. E., Ruparathna, R., Mendis, D. & Hewage, K. N. 2014. Motivating Workers in Construction. *Journal of Construction Engineering*, 2014.

Bibsys. 2017. *Søketjenesten Oria.no* [Online]. Tilgjengelig fra:

<http://www.bibsys.no/produkter-tjenester/produkter/soketjenesten-oria/> [Lest 10.desember 2016].

Cerasoli, C. & Ford, M. 2014. Intrinsic Motivation, Performance, and the Mediating Role of Mastery Goal Orientation: A Test of Self-Determination Theory. *The Journal of Psychology*, 148, 267-286.

Cerasoli, C., Nicklin, J. & Nassrelgrawi, A. 2016. Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40, 781-813.

Crumpton, M. A. 2013. Keeping the motivation going. *The Bottom Line: Managing library finances*, 26, 144-146.

Dai, J., Goodrum, P. M., Maloney, W. F. & Srinivasan, C. 2009. Latent Structures of the Factors Affecting Construction Labor Productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135, 397-406.

Eikeland, P. T. 2001. Teoretisk analyse av byggeprosesser. *Samspillet i Byggeprosessen*.

Flyvbjerg, B. 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12, 219-245.

Friberg, J. H. & Haakestad, H. 2015. Arbeidsmigrasjon, makt og styringsideologier: Norsk byggenæring i en brytningstid. *Søkelys på arbeidslivet*, 182-205.

- Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Hein, H. H. 2009a. *Motivation : motivationsteori og praktisk anvendelse*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Hein, H. H. 2009b. Primadonnaer, prætationstrippere, pragmatikere... og lønmodtagere. *Ledelse i dag (ledelseidag.dk)*.
- Herzberg, F. 1968. *Work and the nature of man*, London, Crosby Lockwood Staples.
- 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, 1075-1089.
- Jacobsen, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R. E. 2017. Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*.
- Kovach, K. A. 1987. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30, 58-65.
- Kuvaas, B. 2008. Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & finans*, 25, 9-20.
- Latham, G. P. & Ernst, C. T. 2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.
- Lauby, S. J. 2005. *Motivating Employees*, American Society for Training & Development.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J. & Ireland, R. D. 2007. The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Mansfield, N. R. & Odeh, N. S. 1991. Issues affecting motivation on construction projects. *International Journal of Project Management*, 9, 93-98.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Nilsen, M. H. 2015. *Motivasjon hos ledere - En studie av ledernes motivasjon i bygg- og anleggsbransjen*. Tromsø: UiT Norges arktiske universitet.
- Ofte, A. L. 2016. *Lønssystem og produktivitet i byggebransjen - Kan akkordlønssystem brukast for å finne ein indikator for produktivitet? : NTNU*.

- Olomolaiye, P. O. & Ogunlana, S. O. 1988. A survey of construction operative motivation on selected sites in Nigeria. *Building and Environment*, 23, 179-185.
- Olomolaiye, P. O. & Price, A. D. F. 1989. A review of construction operative motivation. *Building and Environment*, 24, 279-287.
- Pinder, C. C. 2014. *Work motivation in organizational behavior*, Psychology Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000a. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000b. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Schmid, B. & Adams, J. 2008. Motivation in project management: The project manager's perspective. *Project Management Journal*, 39, 60-71.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.
- 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, 213-224.
- Thomas, K. W. 2000. *Intrinsic motivation at work : building energy & commitment*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Tjora, A. H. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- Torget, L. M. 2004. *Å lede andre - En studie av jobben som bas i byggebransjen*. Hovedoppgave, Universitetet i Oslo.
- Viko. 2010. *Kildekritikk* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.ntnu.no/viko/kildekritikk> [Lest 10. desember 2016].
- Walliman, N. 2006. *Social research methods*, London, Sage.
- Wiley, C. 1997. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18, 263-280.
- Yeheyis, M., Reza, B., Hewage, K., Ruwanpura, J. Y. & Sadiq, R. 2016. Evaluating motivation of construction workers: a comparison of fuzzy rule-based model with the traditional expectancy theory. *Journal of Civil Engineering and Management*, 22, 862-873.
- Yin, R. K. 2013. *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

Zakeri, M., Olomolaiye, P., Holt, G. D. & Harris, F. C. 1997. Factors affecting the motivation of Iranian construction operatives. *Building and Environment*, 32, 161-166.

Vedlegg 1 – Intervjuguide for intervju av fagarbeidere (tømrere)

Målsetting

Hensikten med intervjuet er å undersøke hvor motivert tømmeren er i dag, og hva prosjektledelsen kan gjøre for å øke hans/hennes arbeidsmotivasjon.

Anonymitet

Det vil ikke publiseres navn i oppgaven, men det vil refereres til tittel (lærling og verneombud). Lydopptak vil kun brukes av forsker (og ev. veileder), og slettes i etterkant av prosjektet.

Struktur

Semistrukturert intervju: Samtale mellom forsker og informant. Samtalen er styrt av forsker

1. Innledning – Her er tanken å løse opp stemningen, samt få på plass praktiske opplysninger som navn, stilling, kjønn og alder/erfaring
2. Hoveddel – Her er ønsket å kartlegge informantens nåværende arbeidsmotivasjon, og begrunnelsen for denne. Det skal også undersøkes i hvilken grad h*n føler at prosjektledelsen jobber for å motivere han/henne.
3. Avslutning - Oppsummere intervjuet, gjenta anonymiteten. Avklare mangler/tilleggsopplysninger

Intervjuet

Oppvarming

Intervjuet vil begynne med en introduksjon fra forsker, der formålet med forskningen presenteres. Her er det viktig å presisere at lydopptaket fra intervjuet kun er tilgjengelig for forsker og veileder, og at dette skal destrueres etter transkribering. Viktig å forklare informanten at h*n er valgt ut for å få et overblikk over hele prosjektet, ikke av personlige årsaker. Viktig å presisere at forsker ikke er ute etter å "ta" informanten eller å avsløre at h*n ikke er motivert til å jobbe.

Spørsmål som bør besvares	Kommentarer
Fortell litt om deg selv	Navn, alder, interesser
Stilling/funksjon i dette prosjektet?	Tømrer/lærling/Verneombud
Fortell hvordan du havnet i byggebransjen	Hvorfor? Erfaring?
Fortell litt om hvordan du trives i jobben din i dag	Hvorfor trives/mistrives h*n?

Hoveddel

Her skal det kartlegges hvor motivert fagarbeideren er i dag, hva som motiverer han/henne, samt i hvilken grad h*n føler at prosjektledelsen jobber for å motivere han/henne.

Spørsmål som bør besvares om arbeidsmotivasjon	Kommentarer
Hva legger du i begrepet arbeidsmotivasjon?	
Fortell om det perfekte prosjektet for deg	Prosjektstørrelse, utfordrende oppgaver, stress, mye overtid, forutsigbarhet?
Hvor nærme et perfekt prosjekt vil du si at dette prosjektet er?	
Fortell litt om hva som motiverer deg på jobb	
Hva motiverer deg i dette prosjektet?	
Fortell hvor viktig du føler disse faktorene er for din arbeidsmotivasjon: <ul style="list-style-type: none"> - Ros og anerkjennelse - Involvering og beslutningsmyndighet - Utfordrende arbeidsoppgaver - Arbeidsmiljø - Trygghet i jobben - Mulighet for faglig utvikling - God lønn/frynsegoder - At arbeidet føles betydningsfullt – For deg selv eller for samfunnet? 	Listen funnet gjennom litteratursøket i oppgaven
Hvilke faktorer vil du trekke frem som spesielt viktige av de som er nevnt?	
Kommer du på noen motivasjonsfaktorer som ikke er nevnt?	

Hvordan har arbeidsmotivasjonen din vært de siste månedene, og hvorfor?	
Hvordan er arbeidsmotivasjonen din i dette prosjektet sammenlignet med tidligere prosjekter, og hvorfor?	
Kan du fortelle hva som gjør deg demotivert på jobb?	Dårlig planlegging, kaos, lite takknemmelighet?
I hvilken grad er disse faktorene til stede i dette prosjektet?	

Spørsmål som bør besvares om prosjektledelsen	Kommentarer
Fortell om ditt forhold til funksjonærene på dette prosjektet.	Hvor lenge har de jobbet sammen?
Fortell hva du føler prosjektledelsen gjør for å motivere deg.	Ros, støtte, oppmuntring? Beslutningsmyndighet? Holder de deg oppdatert om endringer? Kommuniserer forventninger? Gir tilbakemeldinger? Lytter? Arrangerer sosiale sammenkomster?
Hva føler du prosjektledelsen kunne gjort annerledes for å motivere deg?	

Avslutning

Faktorer som bør oppklares/gjentas	Kommentarer
Anonymitet	
Tilføyinger/spørsmål?	

Vedlegg 2 – Intervjuguide for bas og formann tømmer

Målsetting

Kartlegge hvor mye kunnskap anleggsledelsen har om motivasjon av sine fagarbeidere, og hvordan kunnskapen brukes for å motivere dem i den daglige driften på byggeplassen.

Anonymitet

Det vil ikke publiseres navn i oppgaven, men det vil refereres til tittel (formann og bas). Lydopptak vil kun brukes av forsker (og ev. veileder), og slettes i etterkant av prosjektet.

Struktur

Semistrukturert intervju: Samtale mellom forsker og informant. Samtalen er styrt av forsker

1. Innledning – Løse opp stemningen, samt få på plass praktiske opplysninger
2. Hoveddel – Her er ønsket å avdekke hvor mye funksjonærene kan om motivasjon, og hvorvidt de bruker denne kunnskapen i praksis på byggeplassen
3. Avslutning – Oppsummere intervjuet, gjenta anonymiteten. Avklare mangler/tilleggsopplysninger

Intervjuet

Oppvarming

Introduksjon fra forsker, der formålet med forskningen presenteres. Her er det viktig å presisere at lydopptaket fra intervjuet kun er tilgjengelig for forsker og veileder, og at dette skal destrueres etter transkribering. Viktig å forklare at informanten er valgt ut for å få et helhetlig bilde av case-prosjektet, ikke av personlige årsaker. Viktig å presisere at forsker ikke er ute etter å "ta" informanten eller å avsløre at h*n ikke gjør nok for å motivere tømmerne.

Spørsmål som bør besvares	Kommentarer
Fortell litt om deg selv	Navn, alder, interesser
Stilling/funksjon i dette prosjektet?	Formann/bas
Fortell hvordan du havnet i byggebransjen	

Hoveddel

Her skal det kartlegges hvilken kjennskap informanten har til arbeidsmotivasjon som begrep, og hvorvidt h*n bruker motivasjonsfaktorer aktivt som verktøy for å motivere tømmerne i prosjektet.

Spørsmål som bør besvares	Kommentarer
Hva legger du i begrepet arbeidsmotivasjon?	
Hva tror du øker arbeidsmotivasjonen til tømmerne?	Motivasjonsfaktorer
Hvor mye fokus er det på arbeidsmotivasjon, og økning av denne, i Betonmast?	Motivering av de ansatte? Ansvar?
Hvem har ansvaret for å motivere tømmerne?	
Hva kan du gjøre for å motivere tømmerne?	
Hva gjør du for å motivere tømmerne?	
Skulle du ønske at du kunne gjort mer for å motivere tømmerne? I så fall; hva?	
Hva syns du resten av anleggsledelsen kan gjøre, og gjør, for å motivere tømmerne?	
Er noe annerledes i dette prosjektet sammenlignet med tidligere prosjekter, når det kommer til motivasjon?	

Avslutning

Faktorer som bør oppklares/gjentas	Kommentarer
Anonymitet	
Kommer du på noen motivasjonsfaktorer som ikke er nevnt?	
Tilføyelser/spørsmål?	

Vedlegg 3 – Utgått forskningsspørsmål

Resultat fra epost-intervjuene

Informantene ble gitt eksempler på faktorer som kan påvirke mannskapsplanleggingen, med spørsmål om disse stemte med fordelingsgrunnlaget deres. Faktorene som ble foreslått var som følger: Hvilke fagarbeidere som går godt sammen, nærhet til hjemmet, samt ønsker fra anleggsledelsen og fagarbeiderne selv.

Det kom frem fra informanten i Betonmast Selvaagbygg at lagene i deres prosjekter stort sett er faste, men varierer i størrelse etter størrelsen på prosjektet. Kjemi mellom fagarbeiderne er svært viktig i fordelingen, sammen med kjøreavstand fra hjemmet. Det ble også nevnt at fagkyndighet var en viktig faktor, for å kunne løfte opp de fagarbeiderne som er litt svakere.

I Betonmast Trøndelag opereres det også med en fast lagstamme, som består av bas, verneombud og to tømrere. Avhengig av prosjektets størrelse og omfang, suppleres denne firkløveren med nødvendige fagarbeidere. Denne suppleringen skjer primært på grunnlag av nærhet til hjemmet. Sekundære faktorer omfatter blant annet ønsker fra prosjektledelsen og ønsker fra fagarbeiderne selv.

I Betonmast Innlandet er det ifølge informanten størst fokus på arbeidsmiljø, altså god kjemi mellom fagarbeiderne i prosjektet. Det ble også nevnt at kjørelengde er en viktig faktor, sammen med riktig fordeling i forhold til mengde tømrerarbeider og betongarbeider som skal gjøres i prosjektet. Informanten påpeker at de ulike prosjektlederne har sine favoritter blant fagarbeiderne, men at dette ikke vektlegges i spesiell grad i fordelingen av mannskap.

Drøfting

Det kom frem av mailkorespondansen som ble gjennomført at arbeidsmiljø er en viktig faktor i mannskapsfordelingen til prosjektene. Dette stemmer også med undersøkelsen foretatt av Friberg og Haakestad (2015), der det kommer frem at de fleste av de undersøkte

entreprenørene hadde faste lagstammer i sine prosjekter. Dette ble gjort for å sikre stabile relasjoner mellom fagarbeiderne, gjennom en begrensning av utskiftingen av mannskap.

Forholdet mellom fagarbeiderne på byggeplassen vil kunne styrkes ved å unngå stor utskifting av arbeidere i prosjektet. Når det samme arbeidsteamet samarbeider om ulike oppgaver, vil de få et økt samhold ved å lære å samarbeide (Olomolaiye og Ogunlana, 1988). Dette kan styrke arbeidsmiljøet på byggeplassen, og dermed den indre motivasjonen hos fagarbeiderne.