

Eirik Landsholm

## Fast ansatt eller innleid arbeidskraft?

En kvalitativ studie av personalsammensetninger  
ved en nordnorsk byggentreprenør

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Roar Stokken

Mai 2021



Eirik Landsholm

## **Fast ansatt eller innleid arbeidskraft?**

En kvalitativ studie av personalsammensetninger ved  
en nordnorsk byggentreprenør

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi  
Veileder: Roar Stokken  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på masterstudiet i Ledelse av Teknologi (MLT) ved NTNU Handelshøyskolen og tilsvarer 30 studiepoeng. Det er med vemod at man sitter etter 18 års skolegang og skriver en avsluttende oppgave som på mange måter har vært svært krevende, men samtidig svært lærerikt. En god læring å ta med seg videre nå som arbeidslivet venter.

Jeg vil rette en takk til veileder Roar Stokken for god veiledning for å forme oppgaven. Jeg vil også rette en takk til casefirmaet Consto Nord som stiller opp på strak arm og lar meg skrive en oppgave med bakgrunn i deres drift.

Avslutningsvis jeg rette en stor takk til alle informantene som stilte opp og bidro til viktige funn i studien. Informantene har bidratt til gode samtaler og gitt mange gode utfordringer å undersøke.

Trondheim 27.05.2021

Eirik Landsholm

Eirik Landsholm

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning



## Sammendrag

Bygg- og anleggsbransjen er i stadig vekst, men fagarbeideren henger ikke med på utviklingen. Håndverkeren er pekt ut som et av yrkene Norge vil mangle enorm kompetanse på i tiden fremover og tidligere historikk gir ikke håp for snarlig endring . Utdanningstakten har stått stille, med et høyd frafall i videregående skole. Samtidig ser man at arbeidsinnvandringen til bransjen snart passerer 40 prosent. I dag preges bransjen av stor bruk av innleie og store problemer knyttet til rekruttering av kompetanse i flere av landets regioner, men spesielt i Nord-Norge. Samtidig er diskusjonen høyløst på det politiske planet om hvorvidt bemanningsbransjen bør være en del av det norske arbeidsmarkedet.

Sammen med et av Nord-Norges største entreprenører tar denne oppgaven for seg en kvalitativ tilnærming for å se hvordan bemanningen foregår i en region preget av lange avstander og små kompetanseområder. Fremgangsmåten for forskningen har vært å oppsøke de som jobber tettest med bemanningsproblemene får å bringe deres erfaringer frem i lyset. Fra disse erfaringene ser forskningen på hva som fungerer i henhold til det teoretiske grunnlaget og analyserer hva som er utfordringer.

Forskningen tar for seg en tematikk som kan være stor og vanskelig å manøvrere seg gjennom, men med tre spesifikke forskningsspørsmål skal oppgaven ta for seg erfaringen som kommer frem av empirien. Analysen viser til flere faktorer som er med på å legge føringer på hvordan ulike bemanningsutfordringer blir løst i casefirmaet. Diskusjonen trekker frem flere muligheter og utfordringer som gjenspeiler flere punkter i den eksisterende teorien.





## **Abstract**

The construction industry is constantly growing, but the craftsman is not keeping up with developments. The craftsman has been pointed out as one of the professions Norway will lack enormous competence in the time ahead, and previous history does not give hope for some change soon. The pace of education has been standing still, with a high drop-out rate in upper secondary school. At the same time, it is seen that labor immigration to the industry will soon pass 40 percent. Today, the industry is characterized by extensive use of hiring and major problems related to the recruitment of expertise in several of the country's regions, but especially in Northern Norway. At the same time, the discussion is loud on the political planet about whether the staffing industry should be part of the Norwegian labor market.

Together with one of Northern Norway's largest contractors, this task addresses a qualitative approach to see how staffing takes place in a region characterized by long distances and small areas of expertise. The approach for the research has been to seek out those who work most closely with staffing problems to bring their experiences to light. From these experiences, the research looks at what works according to the theoretical basis and analyzes what the challenges are.

The research addresses a topic that can be large and difficult to maneuver through, but with three specific research questions, the thesis will address experiences that emerge from the empirical data. The analysis refers to several factors that help to lay down guidelines on how various staffing challenges are solved in the case company. The discussion highlights several possibilities and challenges that reflect several points in the existing theory.



# Innholdsfortegnelse

Forord .....	I
Sammendrag .....	III
Abstract .....	V
Innholdsfortegnelse .....	VII
Figurliste.....	IX
Kapittel 1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Oppgavens oppbygging .....	3
1.3 Ordforklaringer .....	3
Kapittel 2 Teoretisk grunnlag.....	5
2.1 Personalplanlegging.....	5
2.2 Prosjektplanlegging .....	7
2.3 Prosjektstyring .....	9
2.3 Kompetanseheving av egne ansatte.....	11
2.4 Språk og kulturproblemer .....	13
2.5 Bygg- og anleggsbransjen .....	14
2.6 Nord-Norge som region.....	17
2.7 Bemanningsbransjen.....	18
2.8 Ansettelsesforhold .....	20
Kapittel 3 Metode.....	23
3.1 Forskningsdesign .....	23
Valg av forskningsdesign:.....	23
Begrunnelse for valget av forskningsdesign: .....	23
3.2 Forskningsprosessen:.....	24
Valg av case .....	24

Rekruttering av informanter.....	24
Datainnsamling .....	26
3.3 Analyse .....	27
3.4 Kvalitet .....	29
3.5 Styrker og svakheter .....	30
Problemstilling og tema .....	30
Intervju .....	31
Metode .....	31
Casestudie .....	32
Kapittel 4 Case .....	33
4.1 Bruken av innleie:.....	34
4.2 Bruken av egne ansatte: .....	36
4.3 Lokasjon .....	39
4.4 Kunnskap og ferdigheter: .....	40
4.5 Språk og kulturproblemer .....	41
4.6 Planlegging: .....	41
4.7 Behovet for bemanningsbransjebransjen .....	44
4.8 Hva bringer bemanningsbransjen til byggeplassen .....	45
Kapittel 5 Analyse .....	47
5.1 Bruken av ulike personalsammensetninger .....	47
5.2 Lokasjon .....	49
5.3 Kunnskap og ferdigheter .....	50
5.4 Språk og kulturproblemer .....	51
5.5 Planlegging .....	52
5.6 Behovet for bemanningsbransjebransjen .....	53
5.7 Hva bringer bemanningsbransjen til byggeplassen .....	54
Kapittel 6 Konklusjon .....	57

6.1 Implikasjoner .....	58
Praktiske implikasjoner .....	58
Teoretiske implikasjoner .....	59
6.2 Videre forskning: .....	59
Referanseliste .....	61

## Figurliste

Figur 1: Eksempel på bemanningshistogram (Rolstadås et al, 2014. s.341).....	7
Figur 2: Styringsløyfe (Rolstadås et al, 2014, s.48). .....	9
Figur 3: Prosjektets rammeverk (Rolstadås et al, 2014, s.51). .....	10
Figur 4: Hva er bedriftenes sterkeste konkurransefortrinn (BNL 2020b). .....	11
Figur 5: Illustrasjon av planlegging og gjennomføring av strategisk kompetanseutvikling (Holme. 2019. s439).....	12
Figur 6: Illustrasjon av kartlegging for kompetanse (Holme, 2019. s441) .....	12
Figur 7: Skal bedriften gjøre endringer i bemanningen første halvår? (BLN, 2020b). .....	14
Figur 8: Skal bedriften redusere eller permittere? (BLN, 2020b). .....	15
Figur 9: Har endringene i regelverket for innleie endret måten dere løser det midlertidige arbeidskraftsbehovet? Fordelt på bransjer. (BLN, 2020b). .....	15
Figur 10 : Andel som ikke fikk tak i kvalifisert arbeidskraft. (BLN, 2020b). .....	16
Figur 11: Hvordan rekrutterer din bedrift ny arbeidskraft? Bransjefordelt. (BLN, 2020b). ....	16
Figur 12: Andel elever som startet bygg- og anleggsteknikk i 2013 og som målt fem år senere hadde gjennomført videregående opplæring, etter fylke (NOU 2020:02). .....	17
Figur 13: Dybdeintervjuets faser (Tjora, 2012). .....	27



# Kapittel 1 Innledning

Helt siden tidlig på 2000-tallet har produksjonsindeksen for bygg og anleggsvirksomheten i Norge økt jevnt, med noe få unntak for finanskrisen i 2009 og det påfølgende året. Indeksen kan vise til nesten en dobling på rundt 20 år fra rundt 64 til rundt 111 i 2020 (SSB, u.å.). Selv om koronapandemien gir en forventet nedgang i bransjen for 2020 er det forventet en fortsatt vekst fremover når den norske økonomien kommer på plass (BNL, 2020). Ser man på hvor stor bygg og anleggsbransjen utgjør i det norske arbeidsmarkedet ser man i følge arbeidskraftundersøkelsen fra SSB at bransjen sysselsetter rundt 225 000 arbeidere. En sysselsetning som har vokst de 10 siste årene med rundt 40 000 nye sysselsetninger (SSB, u.å.a). Samtidig ser man at utdanningen av nye studenter innenfor bygg- og anleggsvirksomheten har ligget på et stabilt nivå, med rundt 3500 - 4000 hvert år siden 2012. (UDIR, u.å.)

I følge NOU (2020:02) kom det frem at det var særlig mangel på kvalifisert arbeidskraft innenfor næringene helse, bygg og IKT. Her trekkes det frem at grunner for mangler i byggfaget ofte er sammensatt av både lave søkertall og et høyt frafall under utdanningen. Man ser også en økende trend i antallet virksomheter innenfor bygg og anlegg som sliter med rekrutteringsproblemer. Dersom man undersøker hvilke fylker som har de største problemene er dette de tre nordligste fylkene i 2018/2019 i tillegg til Oslo-området. Utvalget trekker fram noen mulige forklaringer på hvorfor manglene oppstår for fagarbeidere i bransjen. Her trekkes blant annet en svak rekruttering og et høyt frafall frem sammen med både konjunktursvingninger og regionale variasjoner i jobbmulighetene. I 2016 kom interesseorganisasjonen NHO med en undersøkelse av kompetansebehov for sine medlemsbedrifter og der kom det frem i Byggenæringens Landsforbund (BNL, 2020a) var det manglede fagkompetanse i 9 av 10 bedrifter (Solberg et al. 2016). Allikevel var det i 2019, 45 prosent av bedriften som ikke tok inn lærlinger på bakgrunn av høyt fravær, dårlige praktiske ferdigheter og sosiale vanskeligheter (NOU 2020:2). I tillegg til at det er manglende rekruttering i bygg- og anleggsbransjen er det også en svært høy andel av innvandrere blant lønnstakerne i bransjen, hovedsakelig gjennom arbeidsinnvandring. I 2018 nærmet andelen seg 40 prosent og kan være med å svekke omdømmet rundt bransjen, samtidig som at det kan bli en fallgrube dersom all økning skjer med arbeidsinnvandring. Det kan medføre en enda

vanskeligere situasjon for å forebygge mangelen i bransjen. Av all arbeidsinnvandring i bygg- og anleggsbransjen kommer over 80 prosent fra EU-land i Øst-Europa(NOU 2020:2).

## **1.1 Problemstilling**

Gjennom utlysning av studentoppgaver hos casefirmaet, var et av teamene de ønsket å sette fokus på bruken av egne ansatte kontra innleid arbeidskraft. Formålet med avhandlingen ble derfor å undersøke hvordan denne problematikken utspilte seg internt i firmaet. Det ble derfor til at problemstillingen ble utformet til

### **Fast ansatt eller innleid arbeidskraft?**

#### **En kvalitativ studie av personalsammensetninger ved en nordnorsk byggentreprenør**

Problemstillingen omfatter en svært stor tematikk, men her ønsker man å ta for seg de faktiske utfordringene som oppstår ved bemanning hos en nordnorsk entreprenør. Problemstillingen skal ta for seg et fenomen som er svært vanlig i bransjen og skal ha som mål å skape en forståelse rundt fenomenet. For å avgrenset studien og gjøre problemstillingen litt mer spisset er det utarbeidet tre forskningsspørsmål

- 1. Hvordan fungerer bruken av ulike sammensetninger av personale?**
- 2. Hvordan foregår planleggingen av prosjektene i casefirmaet?**
- 3. Er bransjen virkelig avhengig av innleie?**

Det første spørsmålet skal ta for seg hvordan casefirmaet opplever bruken av både faste ansatte og innleie. Ved å kartlegge hvordan bruken faktisk skjer i firmaet gir det muligheter til å se hvor det oppstår utfordringer.

Det andre forskningsspørsmålet skal identifisere hvordan casefirmaet gjennomfører planleggingene av prosjektene. Her vil det være fokus på bakgrunnen for personalsammensetningene og man vil kunne se på hvordan planleggingen skjer i forhold til teoretiske perspektiver.



Det siste spørsmålet skal se på casefirmaets oppfatning av bemanningsbransjen og dets påvirkning på prosjektgjennomføringen. I tillegg vil dette spørsmålet undersøke hvordan den påvirker hele bygg- og anleggsbransjen og en diskusjon rundt påstanden.

## **1.2 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven starter innledningsvis med en presentasjon av bakgrunnen for selve forskningen, samt dens formål og problemstilling. Kapittel 2 vil med bakgrunnen for forskningen skape et rammeverk for den eksisterende teorien slik at det vil være mulig å gjøre en analyse av de empiriske funnene. Det tredje kapittelet vil ta for seg hvordan forskningen er gjennomført og hvilke metodiske tilnærminger som er valgt, både gjennom innsamling av empiriske data og analysene. Kapittel 4 er en fremlegging av de empiriske funnene som er gjort i casefirmaet. Disse funnene er satt sammen i flere underkategorier for å kunne få en oversiktlig presentasjon. Det er de samme kategoriene som kommer frem i kapittel 5, hvor de analyseres på bakgrunn av teorien som ligger til grunn. I sjette og siste kapittel vil det gjøres en oppsummering og konklusjon av forskningsspørsmålene. Det vil også presenteres et forslag til videre forskning.

## **1.3 Ordforklaringer**

**UE** – Underentreprenør, en entreprenør som inngår kontrakt med hovedentreprenøren.

**Funksjonær** – En tilsatt som jobber med det administrative i hver prosjektorganisasjon. Kan ha stillinger som formann, anleggsleder, driftsleder og prosjektleder

**BAS** - Gruppeleder på byggeplass. En fagarbeider som styrer det arbeidende laget.



## **Kapittel 2 Teoretisk grunnlag**

Dette kapittelet vil ta for seg teorier som belyser de relevante temaene som kommer frem i forskningens empiri. Teorien skal gi forskningen et rammeverk slik at man sammen med empirien kan besvare problemstillingen. I kapittelet fokuseres det i hovedsak på to ulike kategoriseringer, hvor den første delen ser på teoretiske perspektiver knyttet til personalledelse og planlegging og baserer seg i stor grad på teorier som forklarer et gitt fenomen. Den andre delen fokuserer på teori fra tidligere forskninger som gir et bilde av hvordan situasjonen i bransjen er.

### **2.1 Personalplanlegging**

Personalplanlegging har gått fra å være en oppgave for mellomledere lavt ned i hierarkiet, til å bli en integritet del av organisasjonene. Det har blitt helt normalt at større bedrifter oppretter egne personalavdelinger som har ansvar for all av planleggingene innad i organisasjonen. Man ser den senere tid at personalavdelingen har like stor rolle som andre avdelinger slikt som økonomi og marked for at et selskap skal lykkes (Grimsø, 2015).

Planleggingen handler om at det er en absolutt nødvendighet å ha oversikt over følgende

- Hva som skal gjøres
- Hvordan det skal gjøres
- Når det skal gjøres
- Hvor mange det er behov for, og hvilke kvalifikasjoner de må ha
- Hvordan de ansatte skal kvalifiseres til å ivareta oppgavene.

Man ser ofte på menneske som en «annerledes ressurs» enn hva de fysiske ressursene er. Dette på bakgrunn av at mennesket kan være svært forskjellige på mange områder. Disse kan være ulike personligheter, utdanning, motivasjon, verdier, holdninger og evner. I tillegg er mennesket svært dynamisk ressurs ettersom det gir mulighet til å være fleksibel, idéskapende og intelligent. I motsetning til andre fysiske ressurser som anses som en fordel ved overskudd, vil ikke et overskudd av mennesker være å regne som en fordel for bedriften.

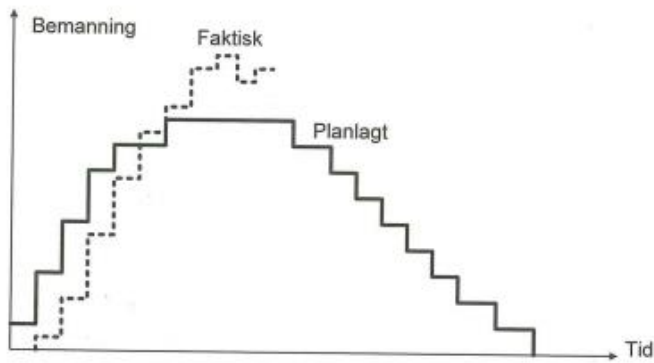
Arbeidsmarkedet i dag gjør at for å kunne være konkurransedyktig ovenfor konkurrenter er man nødt å ikke sitte inne med overskudd av arbeidskraft, samtidig som man ønsker å bygge opp og beholde kompetanse i bedriften (Grimsø, 2015).

Med stadig endringer i forutsetningene som ligger til grunn for planleggingen er en nødt til å ha kortere planleggingshorisonter enn tidligere. Tidligere så man mye på til tidligere erfaringer for å danne seg langsiktige planer, men når det oppstår uforutsette ting som ikke kan løses med tidligere erfaringer. For bransjer som er konkurranseutsatte kan slike ting være flere kontrakter gjennom anbudskonkurranser, at det kreves mer kompetanse som ikke er tilgjengelig internt og tilgangen på arbeidsressurser kan endres ved store nasjonale endringer slik man så under koronapandemien. Da stengte riksgrensene og det gjorde det vanskeligere å skulle gjennomføre planlegging av bemanning. Mye av arbeidet for personalavdelingen ligger i å klare å finne den riktige balansen mellom hva man har behov for og hva man har tilgang til. Dette kan gjøre at man i forkant kan planlegge for om behovene vil være langsiktige eller kortsiktig, og dermed vite hvilken form for bemanning man vil trenge (Grimsø, 2015).

Et av de viktigste punktene Grimsø (2015) trekker frem er at personalplanlegging ikke er en aktivitet som skjer periodevis, men må foregå som en kontinuerlig prosess. Det snakkes ofte om en rullerende plan hvor det er svært viktig å ha kjennskap til faktorer som påvirker planleggingsprosessen (Grimsø, 2015):

- Kjennskap til produksjonsplaner, økonomi og marked
- Kjennskap til planer om rekruttering, oppsigelser, osv..
- Kjennskap til ansattes kompetanse
- Kjennskap til arbeidsmarkedet
- Kjennskap til lovgivning
- Kjennskap til søkning til relevant utdanningsinstitusjoner

Rolstadås et al (2014) trekker også frem Figur 1 som viser hvordan ulike forutsetninger er med på å stadig endre behovet i personalplanlegging og viser til at ulike avvik fort kan endre på den faktiske personalbruken.



Figur 1: Eksempel på bemanningshistogram (Rolstadås et al, 2014. s.341)

## 2.2 Prosjektplanlegging

Et prosjekt er ofte definert som en arbeidsoppgave med et begrenset tidsperspektiv og bredde. Det er ofte bygd opp av selvstendige prosjektorganisasjoner og har ofte stort handlingsrom innad i prosjektet (Rolstadås et al, 2014). Ettersom hvert prosjekt som oftest danner prosjektorganisasjoner, har man som regel en forankring til en organisasjon som er permanent og nevnes ofte som basisorganisasjonen. Det vil være her de ansatte som jobber med prosjektet vil være formelt ansatt (Kolltveit et al, 2009). Ethvert prosjekt kan variere når det kommer til størrelse og omfang, dermed vil det være ulike måter å gjennomføre og planlegge ulike prosjekter (Rolstadås et al, 2014). Prosjekter utgjør som oftest også en økonomisk transaksjon og det er derfor stort fokus på på både kontrakter og kontraktstyring (Kolltveit et al, 2009).

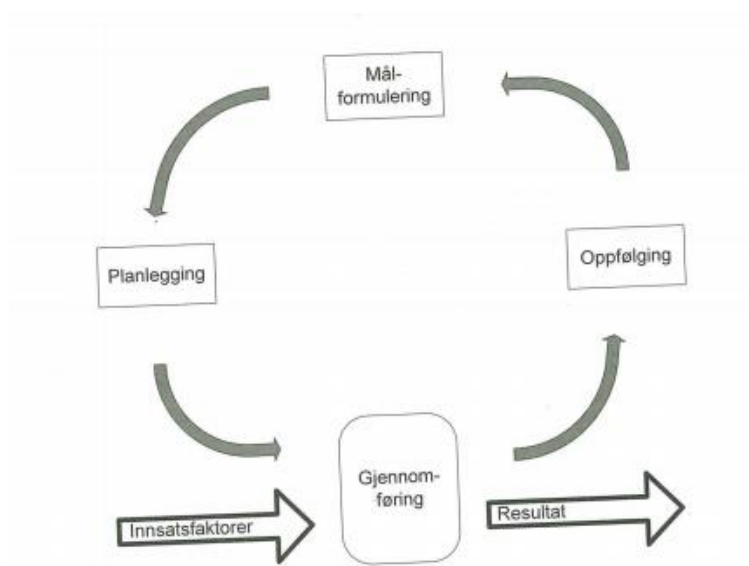
Et prosjekt styres gjennom to ulike planlegginger, prosjektering og prosjektplanlegging. Prosjekteringen handler om hvordan sluttresultatet skal bli i detalj og hvordan det tekniske skal gjennomføres, mens prosjektplanlegging handler om hvordan og hvilke aktiviteter man skal gjennomføre. I tillegg kommer også kostnadsperspektivet inn under prosjektplanlegging. Når man ser på et prosjekt, deles dette ofte opp i et viss antall arbeidsoppgaver, hvor man tideler en ansvarlig enhet og benytter ulike ressurser for å gjennomføre disse. Ettersom alle arbeidsoppgavene er tildelt til en ansvarlig enhet kan de de anses som en form for kontrakt. Denne kontrakten kan da enten gjennomføres med interne ressurser eller bestilles med eksterne ressurser. Med en stor samling av ulike arbeidsoppgaver, såkalt kontrakt kan man anse et prosjekt som en samling av alle kontrakter, uavhengig av hvilke ressurser som blir benyttet for å gjennomføre de (Rolstadås et al, 2014).

Det finnes mange måter å kategorisere ulike prosjekter på, men man ser ofte på en skilnad mellom leveranseprosjekt og forskning- og utviklingsprosjekt. For bygg- og anleggsbransjen faller prosjektene innenfor leveranseprosjekt hvor man ikke har stor usikkerhet knyttet til om målet kan nås, men usikkerheten ligger ved gjennomføringstid, arbeidsomfang og ressursbruk (Rolstadås et al, 2014). Når det gjelder bygg- og anleggsbransjen er det ulike gjennomføringsmodeller å gjennomføre et prosjekt på. Disse modellene har flere ledd, men i denne forskningen vil det være viktig å se på hvordan kontraktene gjennomføres. Entreprenørene som tildeles kontrakter fra byggherre står som oftest fritt til å velge om prosjektet skal gjennomføres med egne ressurser eller innleide ressurser. Dersom entreprenøren benytter seg av andre entreprenører, enten for deler av kontrakten eller hele, vil disse anses som underentreprenører (M.I.Mørk, personlig kommunikasjon, 2020). Det er noen tilfeller hvor byggherre stiller krav som legger premisser for hvilke ressurser entreprenøren kan benytte. Dette gjelder blant annet Forsvarsbygg som gjennomfører byggeprosjekter som krever sikkerhetsklareringer, noe som i hovedsak krever norsk statsborgerskap (Forsvarsbygg, 2020).

Man kan se på prosjektplanlegging som en form for strategi for selskapene som benytter seg av dette. Å gjennomføre strategiske beslutninger kan gi selskapet et svært fordelaktig fortrinn, men det kreves at prosjektene klarer å gjennomføre strategien som en forlengelse av selskapets strategi. Dersom prosjektene ikke skulle klare dette, er det fort at hvert prosjekt blir et enmannsshow, hvor man mister den viktige koordineringen mellom prosjektene. Dette fører til at hvert prosjekt ønsker å gjennomføre med best mulig resultat for prosjektet og ikke for selskapet. Selskaper som driver med prosjekter har ofte flere prosjekter gående samtidig og samles ofte da i ulike grupper. For bygg- og anleggsbransjen blir det i hovedsak benevnt som en portefølje, hvor man har både prosjekter som er pågående, men også fremtidige kontrakter som skal startes opp. En portefølje vil da bestå av en rekke prosjekter som må dele og konkurrere om de samme ressursene som selskapet innehar. Denne porteføljen er avhengig av å være ledelsesmessig koordinert for at selskapet skal kunne oppnå den maksimale avkastningen som et helhetlig selskap basert på strategien (Rolstadås et al, 2014).

## 2.3 Prosjektstyring

I følge Rolstad et al defineres prosjektstyring som en helhetlig prosess på hvordan prosjektet planlegges og hvordan det følges opp i gjennomføringen med tanke på både fremdrift og kostnader. Ser man i tillegg på hvordan prosjektet organiseres og bruken av de ulike ressursene, defineres det som prosjektledelse. I dette ligger det å utarbeide et mål som er grunnlaget for prosjektet, for bygg- og anleggsbransjen er det typiske målet et ferdigstilt byggverk. Videre skal det dannes en plan for hvordan man skal gjennomføre prosjektet, arbeidsoppgaver og dets omfang tidsmessig. Helt til slutt skal det også foreligge en plan for kostnader som kan forventes å oppstå gjennom hele prosjektet (Rolstadås et al, 2014). Dette er fremstilt i Figur 2.



Figur 2: Styringsløyfe (Rolstadås et al, 2014, s.48).

Et byggeprosjekt gjennomføres som oftest i praksis som en iterativ prosess, noe som betyr at det vil hele tiden være revidering av planene etterhvert som prosessene skrider fremover. Man starter altså med planer som er grov skisset, mens man etter en stund vil ha skaffet mer informasjon som gjør at man kan utarbeide mer detaljerte planer. I et prosjekt vil man som nevnt ha tre ulike perspektiver med tanke på planene:

- Prosjektets arbeidsomfang
- Prosjekttiden
- Prosjektkostnader

Fra disse tre perspektivene er det mulig å trekke ut de styringsvariablene som påvirker hvordan prosjektstyringen skal gjennomføres:

- Arbeidsomfang
- Tid
- Kostnad

Disse variablene er gjennomgående helt fra planlegging til gjennomføringen er fullført, og presenteres ofte i egne planer dedikert til hver enkel variabel. Disse variablene er det i hovedsak prosjektlederen som har muligheter til å gjøre endringer som påvirker styringen. Alle de tre variablene henger sammen som en begrensning for prosjektet, se Figur 3 (Rolstadås et al, 2014).



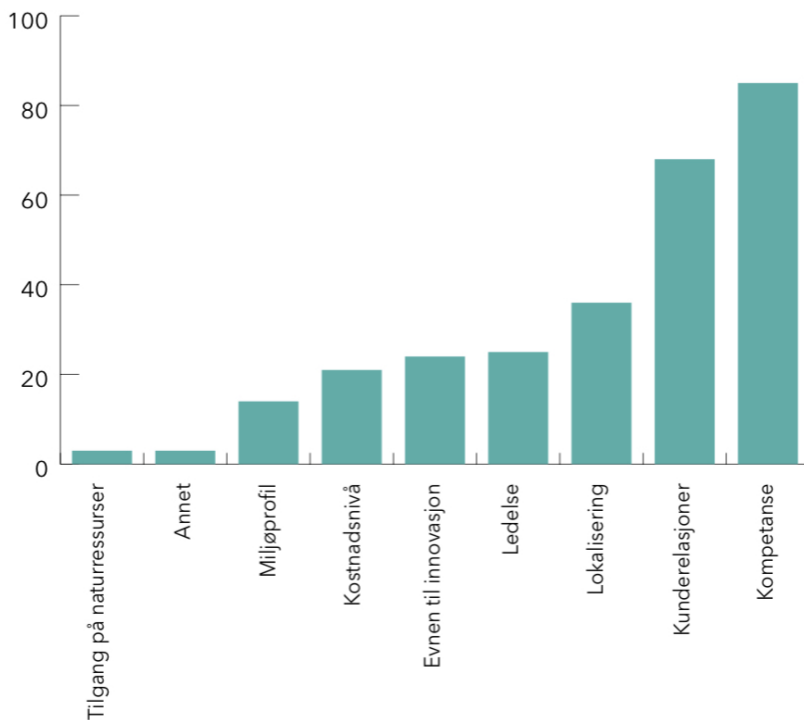
Figur 3: Prosjektets rammeverk (Rolstadås et al, 2014, s.51).

Figuren gir en fremstilling på hvordan det vil være mulig å gjøre justeringer underveis i prosjektet men at det da vil gi utslag på de andre variablene slik at man fremdeles holder prosjektet innenfor rammen. For eksempel kan det gjøres endringer på kvalitet for å unngå kostnadsoverskridelser, men at prosjektet fremdeles holdes innenfor rammebetingelsene (Rolstadås et al, 2014).



## 2.3 Kompetanseheving av egne ansatte.

Kompetanse er å regne som et av de viktigste punktene, se Figur 4, for at et selskap skal klare å oppnå målene som er utarbeidet, både i et strategisk og økonomisk perspektiv. Det vil være svært viktig at man innehar den riktige kompetansen for å kunne være konkurransedyktig i en tøff bransje (Holme, 2019)



Figur 4: Hva er bedriftenes sterkeste konkurransefortrinn (BNL 2020b).

Kompetanse er ofte en vanskelig begrep å definere, men Linda Lei definerer kompetanse som «Den samlede kunnskapen, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2012). Man skiller ofte mellom to ulike nivåer av kompetanse, hvor den ene tar for seg individets kompetanse til å løse en arbeidsoppgave, mens den andre ser på selskapet som en helhet. Da vil det være «summen av de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som dens ansatte besitter, samt den teknologien de gjør bruk av (Grimsø, 2015).

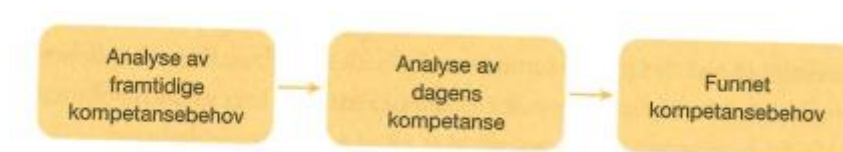
Det er viktig at kompetansen blir koblet opp mot selskapets mål og behov, slik at man klarer å oppnå en forståelse hos arbeideren til kompetanseheving. I tillegg vil det være viktig for å skape seg et konkurransefortrinn, da spesielt dersom man opererer i en bransje som kan være utsatt for konjunktursvingninger. Da kan det å inneha egen kompetanse i selskapet være en

avgjørende faktor for å overleve nedgangstider. Kompetanseheving er å regne som et strategisk virkemiddel i et selskap og vil alltid være en dynamisk prosess som foregår. For at selskaper skal kunne målene som er utformet er det viktig at man tar utgangspunkt i disse for å kartlegge hvilke kompetansetiltak man må gjennomføre. Dette kan da dekkes i hovedsak gjennom to ulike måter, utvikle ansatte eller rekruttere, se Figur 5 (Holme, 2019).



Figur 5: Illustrasjon av planlegging og gjennomføring av strategisk kompetanseutvikling (Holme, 2019. s439)

Her skiller man altså mellom å utvikle egne ansatte eller rekruttere, leie eller utvikle i samarbeid med andre bedrifter. Uavhengig av hvilken retning en bedrift velger å gå mot, vil det uansett være viktig at man gjør en kartlegging av hvilken kompetanse man trenger og hvilken kompetanse man innehar før å kunne finne den kompetansen som må anskaffes, se Figur 6 (Holme, 2019).



Figur 6: Illustrasjon av kartlegging for kompetanse (Holme, 2019. s441)

Ser man derimot i retning av å utvikle egne ansatte, vil det viktigste være å benytte seg av den kompetansen som man har utviklet. Dersom det oppstår situasjoner der arbeiderene ikke får benyttet seg av den kompetansen som den har tilnærmet seg gjennom kurs, opplæring og erfaringer, vil dette kunne føre til at arbeideren kan oppfatte arbeidet som negativt. Dette kan føre til en dalende tilfredshet med selskapet og miste av kompetanse (Holme, 2019).

I flere sammenhenger har man tidligere sett at mennesker som har arbeid av midlertidig karakter, slik som ofte bemanningsbransjen og sesongarbeid er, har en større sannsynlighet

for å havne i jobber med kan kategoriseres som jobber med lav kvalitet. Dette kan være for eksempel lavere lønn, en mindre grad av autonomi og svært få muligheter til videreutvikling av kompetanse (Nergaard et al, 2011).

## 2.4 Språk og kulturproblemer

Måten å kommunisere på kan være svært utfordrende dersom man har et arbeidsmiljø som består av arbeidere med forskjellige bakgrunn, både knyttet til alder og hjemland. Det er ofte i miljøer hvor det er flerkulturelt problemer knyttet til den verbale kommunikasjonen (Hamza, 2019). Etersom mye av den utenlandske arbeidskraften kommer fra land som var en del av Sovjetunionen, er det svært mange land som ikke har engelsk som et naturlig fremmedspråk. Det har i lang tid vært russisk som har dominert i land som Polen, men man ser nå at engelsk blir mer populært. Dette gjør også at man kan anta at språkproblemene og alder korrelerer (Kasztalska, 2014). Allikevel ender situasjonene på arbeidsplassene opp med å bli tospråklig og dermed oppstår det at arbeidslagene ofte blir atskilt fra hverandre og man står igjen med kun en leder som kan kommunisere på tvers av begge lagene (Friberg og Tyldum, 2007).

Kultur er et svært vidt begrep, men i et perspektiv med tanke på arbeidsmiljø fra forskjellige land ser man svært store forskjeller. I Norge, og da spesielt bygg og anleggsnæringen benyttes det svært flate strukturer i organisasjonen, noe som også reflekteres ute på byggeplass hvor arbeiderne får muligheter til å påvirke arbeidet (Brekkehus, 2019). Dette er svært ulikt med hvordan strukturen er i andre land og spesielt i Øst-Europa. I disse landene står lederne svært mye høyere og det forventes ikke en toveiskommunikasjon mellom arbeideren og lederen slik man har i Norge (Kilskar et al, 2017). Tor Grenes, Førsteamanuensis ved BI uttalte til Teknisk Ukeblad i 2012:

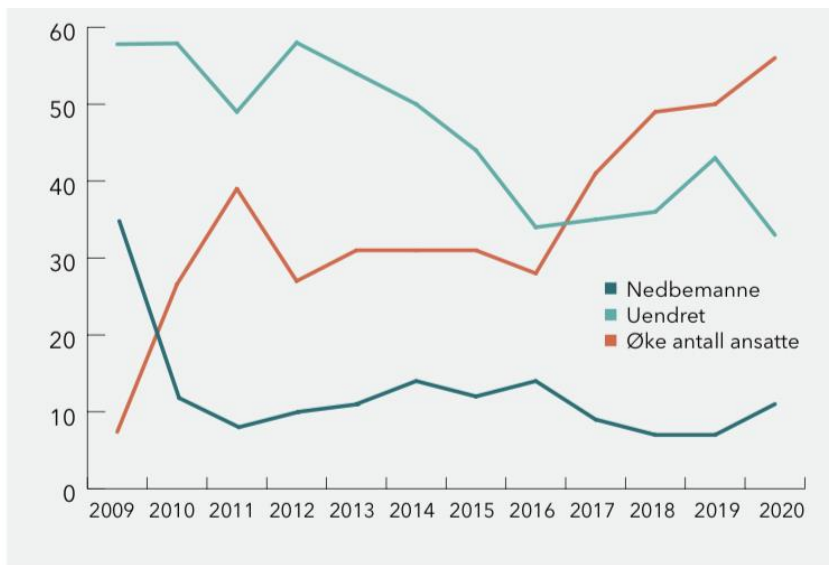
For eksempel når en leder sier til sine utenlandske medarbeidere «se hva du kan gjøre med det», kan de fort bli usikre på hva det egentlig er de skal gjøre. I andre kulturer, for eksempel i Øst-Europa, er det mer vanlig med klare ordre og lite frihet til å definere oppgaver selv. Derfor kan norske ledere fremstå som svært utydelige overfor dem som er vant med en annen arbeidsstruktur (Amelie, 2012).

Dette gjenspeiles også i Power Distance Index. En indeks som gir et bilde av hvordan medlemmenes i et samfunn oppfatter og aksepterer at makt kan være fordelt ulikt. Et land som Polen scorer her 68 av 120, noe som er det høyeste i Europa blant landene i

undersøkelsene. Norge har en score på 31, noe som vil si at maktavstanden i Norge er svært lav i forhold til Polen og det vil derfor være vanskeligere for utenlandske arbeidere å oppfatte hvordan kulturen aksepterer en flattere organisasjon (Clearly Cultural, u.å.)

## 2.5 Bygg- og anleggsbransjen

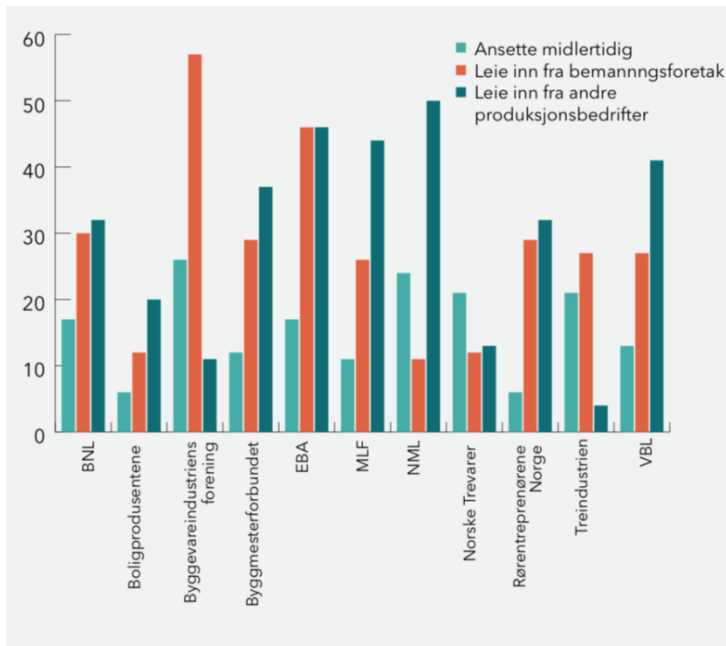
Hvert år gjennomfører Prognosesenteret en årlig spørreundersøkelse på vegne av Byggenæringens Landsforening (BNL). Denne undersøkelsen «Byggenæringens fremtidsbarometer» tar for seg ulike forhold hos medlemmenes bedrifter, blant annet behovet for kompetanse (BLN, 2020b).



Figur 7: Skal bedriften gjøre endringer i bemanningen første halvår? (BLN, 2020b).

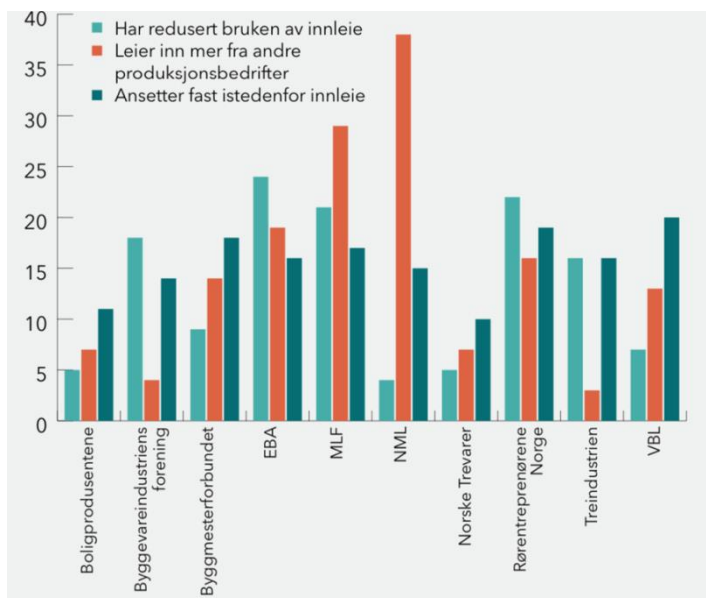
Som man ser av grafen i Figur 7, har behovet for å øke antall ansatte i bedriftene økt betraktelig de siste 10 årene. Her ser man at etter sist undersøkelse som ble gjennomført i januar 2020, var det over 50% av bedriftene som planla for å øke antallet ansatte i bedriftene. Dette kan komme fra både erstatning av tapt arbeidskraft, men gir også en klar pekepinne på at man ser markedet som svært godt. Det kan også henge i sammenheng med at det kom endringer i regelverket for innleie og at på grunn av en langvarig mangel på kompetanse er det nå flere bedrifter som ønsker å bygge opp kompetansen innad i bedriften. Hver enkel av bransjene underlagt BNL har fått spørsmålet om de har planer om å ansatte fast det første halvåret og der scorer Entreprenørforeningen – Bygg og Anlegg (EBA) høyeste med over 70% av bedriftene (BLN, 2020b).

Dersom bedriftene skulle oppleve behov for midlertidig bemanningsbehov ser man fra undersøkelsen at dette i størst grad blir løst med innleie fremfor midlertidige ansettelses, se Figur 8 (BLN, 2020b).



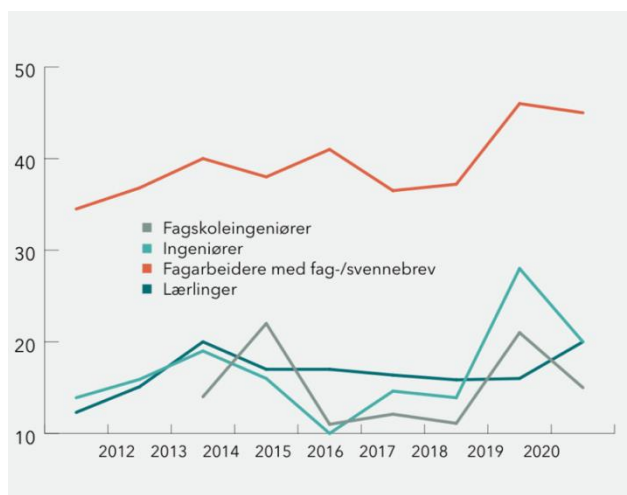
Figur 8: Skal bedriften redusere eller permittere? (BLN, 2020b).

Som nevnt var regelendringer gjort til at det kan forekomme endringer i hva bedriftene planlegger for fremover. Det har visst seg at flere bedrifter enten da velger å redusere bruken av innleie eller benytte seg av andre produksjonsbedrifter fremfor rene bemanningsforetak, se Figur 9 (BLN, 2020b).

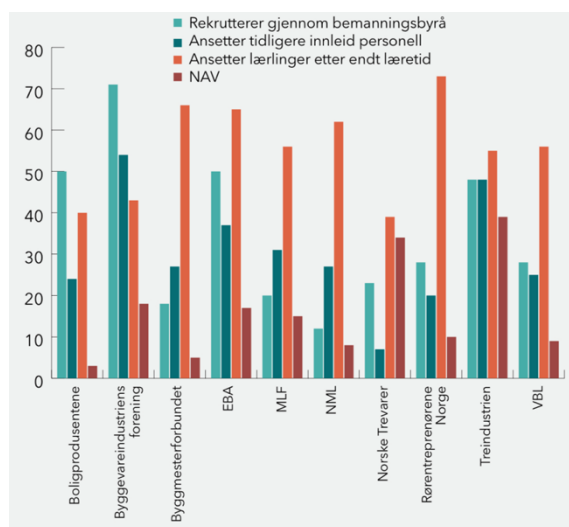


Figur 9: Har endringene i regelverket for innleie endret måten dere løser det midlertidige arbeidskraftsbehovet? Fordelt på bransjer. (BLN, 2020b).

Selv om bedriftene ønsker å endre måten for å dekke inne det midlertidige arbeidskraftbehovet var det flere av bedriftene som sliter med å skaffe riktig kompetanse. Det var hele 44 prosent (Figur 10) av bedriftene som hadde problemer med å skaffe seg fagarbeidere ved forrige rekruttering. Ser man på hvordan rekrutteringen for bransjen gjøres, ser man at dette skjer i hovedsak gjennom ulike byråer eller ansettelse av lærlinger etter endt læretid (Figur 11) (BLN, 2020b).



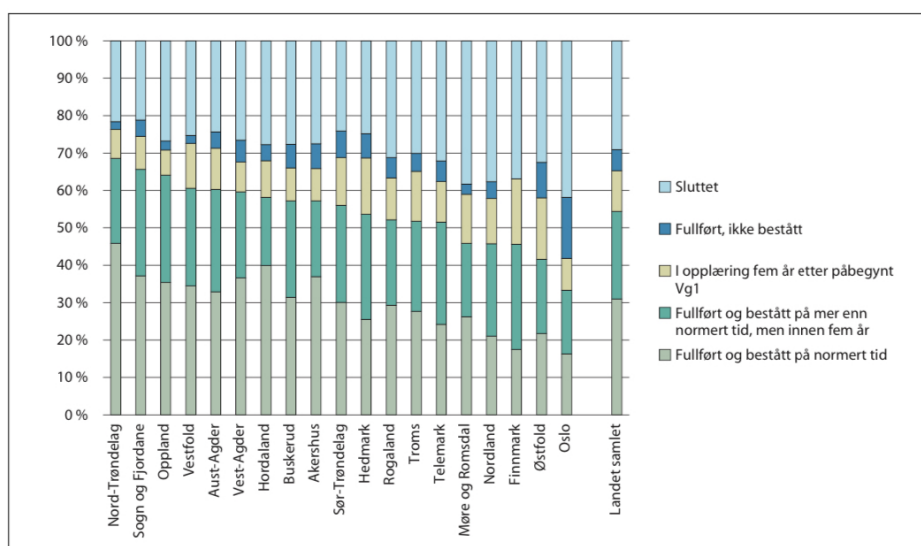
Figur 10 : Andel som ikke fikk tak i kvalifisert arbeidskraft. (BLN, 2020b).



Figur 11: Hvordan rekrutterer din bedrift ny arbeidskraft? Bransjefordelt. (BLN, 2020b).

Selv om man ser på at mye av rekrutteringen skjer gjennom lærlinger, er det gjort undersøkelser på regionsnivå og her kommer det frem at i Troms og Finnmark er opptil 60 prosent av bedriftene som ikke benytter seg av lærlinger på bakgrunn at det ikke er mulig å få tak i. På landsbasis ligger dette tallet på rundt 25 prosent. I regionen Nordland er det større problemer knyttet til å skaffe fagarbeidere, hvor bare 1 av 3 bedrifter lykkes med å skaffe den kompetansen som kreves. (BLN, 2020b).

Som nevnt i innledningen er det også mange av bedriftene samlet sett i Norge som ikke benytter seg lærlinger på bakgrunn av årsaker som dårlig kompetanse, høyt fravær og manglende sosiale ferdigheter. Dette gjenspeiler også frafallet i utdanningen, hvor man ser at det er bare litt over 50 prosent av de som starter på bygg- og anleggsteknikk som har fullført fem år senere (se Figur 12) (NOU 2020:02).



Figur 12: Andel elever som startet bygg- og anleggsteknikk i 2013 og som målt fem år senere hadde gjennomført videregående opplæring, etter fylke (NOU 2020:02).

## 2.6 Nord-Norge som region

Nord-Norge defineres som de to nordligste fylkene i landet og med rundt 113 000 kvadratmeter den desidert største regionen i Norge og utgjør omtrent 35% av det totale arealet. Allikevel er det i underkant av kun 10 %, rundt 490 000 tusen innbyggere i regionen (Thorsnæs, 2021).

I Stortingsmeldingen (2020-2021) trekkes det frem at det er flere faktorer som er med på å hemme næringsutviklingen. Dette gjelder blant annet høye kostnader til transport på bakgrunn av lite kollektivtransportavganger, høye priser på billetter, utilgjengelige distrikter på vinterhalvåret. Dette er svært utfordrende på vinterstid og sammen med et gammelt og nedslitt veinett er transport ekstra utfordrende i de nordlige delene av landet. I samme Stortingsmelding (2020-2021) fremkommer det at 70 av 80 kommuner i Nord-Norge kan kategoriseres med lav sentralitet. Dette vil si sentralitet 5 eller 6 i følge SSBs indeks. Denne indeksen er en satt sammen av to delindekser som omhandler hvor mange arbeidsplasser og servicefunksjoner man kan nå i løpet av 90 minutter med bil (SSB, 2020).

Med store avstander for pendling kan det også føre med seg helsemessige plager. En undersøkelse gjort av Norges miljø- og biovitenskapelige universet i samarbeid med NSB BHT og STAMI hos pendlere som arbeidet i jernbanesektoren kunne vise til mere helseplager knyttet til pendling, enn de som pendlet kortere avstander. Dette var helseplager som

defineres som subjektive, altså søvnproblemer, muskelplager og angst. I tillegg var det flere som påpekte at langpendling førte til mye mindre tid til fritid og familie (Urhonen et al, 2016). Denstadli et al (2014) gjorde i 2011 en undersøkelse om hvor pendlerne dro fra og hvor de endte pendlingen. Her kommer Nord-Norge klart høyest ut blant pendling innad i egen landsdel med hele 38 prosent, selv om det utgjør bare fire prosent av den totale pendlingen med fly. Undersøkelsen viser også til at avhengigheten av flypendling kommer av utpendling fra mindre sentrale kommuner.

## **2.7 Bemanningsbransjen**

Helt siden år 2000 har det vært mulig for alle bedrifter å dekke det som omtales som midlertidige arbeidskraftbehov gjennom å bruke innleie av arbeidskraft. Dette bidro til en økt bruk av bemanningsbransjen og da spesielt etter 2004 da EU ble utvidet med 10 land, i hovedsak fra den tidligere Østblokken. Mye av veksten i bemanningsbransjen kan sees i sammenhengen med den økende velferden i Norge, med gode økonomiske oppgangstider, samt at EU-utvidelsen ga tilgang på et enormt jobbmarked som tidligere var svært begrenset (Alsos og Jensen, 2013). Bransjen har gjennom 20 år vært igjennom store forandringer, noe som også har reflektert seg i begrensninger og lovgivninger knyttet til bruk. Senest i 2017, 2018, 2019 og 2020 har det kommet ulike endringer, som skal være med å sikre alle parters rettigheter (Arbeidsmiljøloven, 2020).

Bemanningsbransjen i Norge er ofte en politisk sak med store uenigheter rundt. Synspunktene rundt tematikken er i hovedsak delt mellom de politiske blokkene i Norge. På venstresiden i norsk politikk er det ønskelig fra flere av partiene at bemanningsbransjen enten fjernes eller reduseres sterkt (Arbeiderpartiet, u.å.)(Senterpartiet, 2020)(SV, u.å.)

Dette går både å redusere muligheten bemanningsbyråene har, samt ønske om å unngå sosial dumping blant mange utenlandske arbeidere. Senterpartiet trekker også frem at utenlandsk arbeidskraft er med på å svekke lønns- og arbeidsvilkårene og dermed også omdømmet til fagene. Høyresiden har et annet syn med at de ønsker at innleie fortsatt skal være mulighet, men påpeker viktigheten for at man slår ned på arbeidslivskriminalitet og har løsninger som sikrer et sikkert arbeidsliv (Høyre, 2021). Med et kommende stortingsvalg i 2021, er det ventet at det kan skje en endring i den norske politikken dersom det skulle forekomme en ny regjering etter åtte år med Høyre, Venstre, KrF og FrP. Dette vil kunne gi endringer i bemanningsbransjen med tanke på at sidene i politikken har så ulike syn på temaet.



Med at bransjen har vært preget av stadige innstramminger og lovreguleringer, har det vært store uenigheter om bruken av slike arbeidsforhold. Problematikken rundt er som nevnt ofte preget av uenigheter, både på det politiske planet, men også får interesseorganisasjoner slik som NHO og LO. LO som er det største lønnstakerorganisasjonen i Norge representerer de ansatte og jobber med at reglene knyttet til innleie strammes inn, mens NHO på den andre siden representerer arbeidsgiverne og er helt klart mot et eventuell forbud mot innleie. LO er spesielt opptatt av sosial dumping, ettersom dette ofte oppstår i stor grad ved bruk av utenlands arbeidskraft og i bransjer som bygg og anlegg (LO, u.å.). NHO trekker frem betydningen bemanningsbransje har for Norge, selv om den utgjør kun to prosent av det totale arbeidsmarked. De anser viktigheten at bedriftene skal kunne skaffe nødvendig arbeidskraft hvor det oppstår uforutsette behov eller mangler på kompetanse, spesielt i distrikts-Norge (NHO, 2021).

I en rapport av Menon Economic (2021) trekkes spesielt bygg- og anleggsnæringen bruk av innleie som en av grunnene til at flere tar til orde for å skulle forby bemanningsbransje. Rapporten er gjort etter bestilling fra NHO, men er en faglig rapport som tar for seg hvordan rollen bemanningsbransjen har i det norske arbeidsmarkedet.

Bemanningsbransjen er skapt av at arbeidsmarkedet i Norge ikke er konstant hele tiden, det vil være ulike behov for arbeidskraft på ulike tidspunkter både på grunn av sesonger, store arbeidsmengder i perioder på grunn av kontraktsinngåelser og generelle endringer i markedet. Tall fra NHO Service og Handels egne medlemmer i bransjen som utgjør cirka 80 prosent av det totale markedet i Norge, viste at det ble omsatt for rundt 21,5 milliarder i 2019. Markedet består av rundt 1000 bedrifter og det er omtrent 80 000 som får jobb gjennom bemanningsbyråer. I 2019 ble det fakturert for nesten 50 millioner timer, hvorav bygg og anlegg står for cirka en tredjedel av dette selv med et fall på cirka 13% fra året før (Østebø, 2020). En undersøkelse EPSI gjennomfører hvert år viser til at 55% av bedrifter som benytter seg av bemanningstjenester gjør dette for å håndtere konjunkturtopper eller sesongvariasjoner, samt at de ikke finner kvalifisert personell på egenhånd (EPSI, u.å.)

I følge Håkansson og Isidorsson (2004), som gjorde en kartlegging av motivene som lå bak bruken av innleie, kunne man spore dette tilbake til fire hovedmotiver. Disse er erstatning, kapasitetsøkning, en buffer og det siste er ved rekrutteringsproblemer. Ved å bruke innleie for erstatning handler dette om å ha erstatning for den faste staben dersom noen skulle være

fraværende fra jobb på grunn av ulike former for permisjoner eller sykdom. Kapasitetsøkning handler om hvordan strategi bedriften jobber med. Har kan det være en strategi å velge innleie dersom bedriften opplever et økt behov for arbeidskraft gjennom et gitt tidsperspektiv, for eksempel ved prosjekter. Den tredje motivasjonsfaktoren henger sammen med den andre, men funker i motsatt retning. Å bruke innleie som buffer handler om å skåne den faste staben mot både permitteringer og oppsigelser. Begge disse motivene handler om å kunne gjøre endringer svært raskt både ved oppbemanning, men også ved nedbemanning. Det siste motivet handler stort sett om at man ikke får tak i den kompetansen man trenger gjennom det vanlige arbeidsmarkedet. Den siste motivasjonsfaktoren er svært utbredt i offentlig sektor, men man ser også tendenser i privat sektor. I Nergaard et al (2011) viser det til at 21 av 24 virksomheter i privat sektor innenfor bygg, industri og merkantil som begrunner bruken av innleie med økt behov over en periode som oftest kommer av markedssituasjon og økt etterspørsel.

## 2.8 Ansettelsesforhold

I dagens jobbmarked er det flere muligheter knyttet til hvordan man gjennomfører planleggingen som er gjort i forkant. Den mest vanlige formen i Norge er fast ansettelse på heltid, hvorav cirka 2 millioner nordmenn har et slikt ansettelsesforhold (SSB, u.å.b). Andre former er samlet under kategorien midlertidige tilsetninger, hvor man finner vikarer, ekstrahjelpere, lærlinger, sesongarbeidere og lignende. Det som kjennetegner slike arbeidsforhold er at det er for et gitt tidsperspektiv og kan ofte knyttes opp mot prosjekter og lignende som har en gitt sluttdato. Det gjør at årsakene bak en slik bruk av midlertidig ansettelse ofte er knyttet til (Grimsbø, 2015)

- Erstatte sykefravær og permisjon
- Forsterke arbeidsstyrken ved større arbeidsoppgaver
- Spesielle oppdrag som er avgrenset
- Kortvarig spesialkompetanse er nødvendig
- Vanskelig å få besatt stillinger på fast basis.

Det er også mulighet for bedrifter å inngå avtaler med tillitsvalgte som kan gi tillatelse til å leie inn arbeidskraft uavhengig om vilkårene for innleie i §14-9 er oppfylt. Dette er svært vanlig at de større entreprenørene benytter seg av. I det norske arbeidsmarkedet er det i hovedsak 2 ulike måter å leie inn arbeidskraft. Den ene er fra tradisjonelle bemanningsbyrå som har som hovedfokus å leie ut arbeidskraften. I tillegg kan også andre

produksjonsbedrifter leie ut arbeidskraft. Dette gjøres ofte for å unngå permitteringer og lignende dersom behovet synker (Alsos og Jensen, 2013)

Man ser i bemanningsbransjen at det klassiske oppdraget ikke finnes. Oppdragene kan være svært forskjellige, spesielt med tanke på tidsperspektivet. Man ser oppdrag som kan være på kun noen timer, men også helt opp til et år (Nergaard et al, 2011). I følge Nergaard et al (2011) er det i privat sektor svært sjeldent at det foreligger rammeavtaler slik som i offentlig sektor. Dette gjør at kontraktene mellom bemanningsbyråene og bedriftene i sjeldenhet ikke er lengre enn perioden prosjektet strekker seg over. Ettersom man unngår anbudskonkurranser i privat sektor, gir det muligheter til at bedriftene kan gå direkte til bemanningsbyrå som de kjenner til fra før av.



## Kapittel 3 Metode

Det første spørsmål man er nødt å stille seg ved et forskningsprosjekt vil være om man skal benytte en kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Hvordan man skal designe forskningen vil være et spørsmål om hvordan vil at formen på forskningen skal bli. Det vil alltid være ulike fordeler og ulemper knyttet til begge designene og det er flere faktorer som vil veie opp eller ned for valget. Dette kapittel vil ta for seg hvilken metode forskningen har benyttet, bakgrunnen for metodiske valgene som er tatt, samt en oversikt over hvordan forskningen har blitt gjennomført. Avslutningsvis går kapitlet inn på kvalitet knyttet til forskningens resultater, samt styrkene og svakhetene rundt valgene.

### 3.1 Forskningsdesign

#### **Valg av forskningsdesign:**

Med bakgrunn for oppgaven valgte jeg i starten av forskningen å gjennomføre en undersøkelse av eksisterende teori om temaet. Ut ifra at oppgaven skulle skrives sammen med et casefirma, var det naturlig å tenke at man skal benytte seg av en form for kvalitativ metode, kalt casestudie. I Johannessen et al (2012, s.221) presenteres det av Robert K. Yin at «en casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklare». Det foretrekkes at man tar utgangspunkt i teori for et casestudie. Allikevel ser man på casestudier som eksplorative som viser til at forskerne ikke vet helt hva man skal komme frem til, men heller at man kan komme over temaer under forskningen som kan være til nytte.

Selv om man sier at casestudie skal ta utgangspunktet i teorier, var det vanskelig å få frem teorien som kunne vise seg å være viktig helt i starten av forskningen. Det gjorde at jeg valgte å benytte en form som tar utgangspunkt i det motsatte, nemlig å benytte empirien til å finne teorien. En slik abduksjon som forskningsstrategi er i følge Thagaard (2013) å bruke både teori og empiri til å utforske et fenomen og da ligger begge metodene til grunne for valgene man gjør,

#### **Begrunnelse for valget av forskningsdesign:**

For denne forskningen var det ønskelig å se på erfaringer knyttet til det undersøkte fenomenet og på bakgrunn av dette ble det valgt en kvalitativ forskningsmetode. Grunnen til at det ikke

ble valgt en kvantitativ metode var at det var fryktet at man ikke kom til å få frem erfaringene gjennom en skriftlig innsamling av data som en kvantitativ metode legger opp til. I tillegg ser man ikke det som fordelaktig at man skulle benytte seg av for mange informanter, da dette fort kan føre til mye repetisjon på dataene. En kvalitativ metode derimot legger til rette for at informanten skal kunne fremme sine egne erfaringer sammen med tanker, synspunkter og det helhetlige bildet rundt temaet. Dette bidrar til at man skaper et solid empirisk grunnlag og tillater at man ser på mønster for å kunne skape et sammenlikningsgrunnlag (Johannessen et al, 2011). Kvalitative metoder kjennetegnes med at man samler inn data gjennom tekster, lyd og bilde. Det ble derfor sett på som det mest fordelaktige.

## **3.2 Forskningsprosessen:**

### **Valg av case**

Tidlig i prosessen på å velge tema for forskningen ble jeg oppmerksom til at et av datterselskapene i Consto, Consto Anlegg utlyste ulike temaer for oppgaveskriving. Blant disse temaene gikk noen av dem inn på bruk av innleie og personalhåndtering. Gjennom tidligere bacheloroppgave og tidligere sommerjobber var jeg godt kjent med selskapet og sendte derfor en forespørsel til Consto om dette var interessant også for byggevirksomheten deres. Her ble jeg satt i samtale med HR-sjef for region Nord, som fra tidligere erfaringer hadde kjennskap til. Casefirmaet ønsket å stille seg til rådighet og jeg fikk dermed mulighet til å forme oppgaven slik som jeg ønsket. Med tidligere kjennskap til firmaet og tidligere forskning gjennom bacheloren hadde jeg endel kunnskap om hvordan selskapet opererte og dermed kunne jeg forme oppgaven innenfor personalhåndtering. Etter samtaler med kontaktperson kom det frem til å trekke frem erfaringer fra ulike prosjekter med ulike forutsetninger og lokasjon. Det ble til at arbeidstittel «Erfaringer med bruk av ulike personalsammensetninger», som etter at flere samtaler med informantene ble til problemstillingen «Fast ansatt eller innleid arbeidskraft? - En kvalitativ studie av personalsammensetninger ved en nordnorsk byggentreprenør».

### **Rekruttering av informanter**

For kvalitative studier er det viktigste at man velger ulike informanter som har god kjennskap og kan komme med reflekterte uttalelser om tematikken. Det er viktig at informantene har nær kjennskap til tematikken ved at de jobber tett med oppfølgingen av personalet og har stillinger

som gir de kunnskap om hvordan de ulike prosjektene styres (Tjora, 2012). Som et casestudie vil det være naturlig at forskingen holdes innad i firmaet.

Med kjennskap til bransjen og casefirmaet fra før var jeg kjent med hvilke stillinger som ville kunne gi meg mest erfaringer innenfor temaet for forskningen. Det ble naturlig at prosessen startet med kontaktpersonen jeg hadde for firmaet. Denne kontaktpersonen har en ledene stilling innenfor HR i firmaet og har bred kunnskap om både selskapets rutiner knyttet til temaet, i tillegg til god kjennskap til selskapets egne ressurser. Etter å ha gjennomført et kartleggingsamtale med kontaktpersonen ble det i samråd at han skulle trekke frem et utvalg mellom 10-20 potensielle informanter ut ifra kriterier som ble diskutert under samtalen. Ut i fra dette utvalget ble det gjort et tilfeldig utvalg for å starte med noen av intervjuene. Noen av disse første intervjuene ga meg i tillegg noen navn som kunne være gode informanter. Med dette ble snøballmetoden tatt i bruk(Tjora, 2012). Utfordringen var at ikke alle disse navnene var i det første utvalget som bestod av 16 navn. De som derimot var i utvalget ble deretter kontaktet, samt en tilfeldig trekking slik at det var 10 navn som stod igjen i utvalget. Gjennom kontakten med utvalget før selve intervjuet var det viktig for meg å skape en god tillit mellom meg og den enkelte informant.

Når utvalget var ansett som fullført bestod dette av 10 ulike informanter. Ettersom det første utvalget kun bestod av menn, ble altså alle informantene menn. Daværende stilling til alle informantene var anleggsleder på ulike prosjekt i casefirmaet. Dette var det viktigste kriteriet jeg hadde satt på forhånd under kartleggingsamtalen. Det første utvalget var som nevnt gjort av kontaktpersonen slikt at blanding mellom alder, erfaringer og preferanser var ivaretatt. Ettersom casefirmaet er et selskap som dekker virksomhetens tilhold for Nord-Norge, er spredningen av informantene stor. Alle informantene er tilsatte ved casefirmaet, men er spredt ved ulike avdelingskontorer og igjen spredt utover ulike prosjektorganisasjoner. Det at informantene var spredt rundt hele landsdelen var viktig for å få frem at det kan være store ulikheter ved de ulike prosjektene.

## **Datainnsamling**

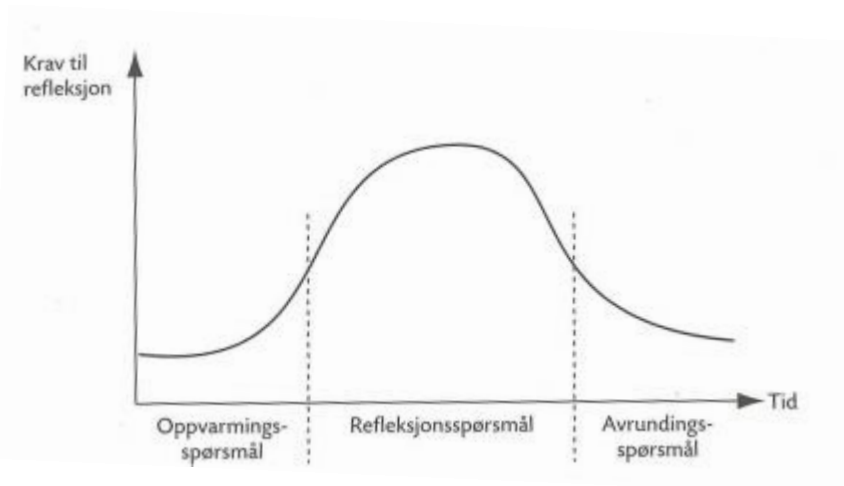
### *Dybdeintervju*

På bakgrunn av at jeg ønsket å finne erfaringer som reflekterte hvordan en byggeplass fungerer, valgte jeg å gå for dybdeintervju med utvalget. Det viktigste å få frem fra intervjuene var erfaringene som utvalget hadde opplevd gjennom arbeidet deres. Med kjennskap til bransjen visste jeg på forhånd at det ikke nødvendigvis er det enkleste utvalget som jeg skulle intervjuer. Dette kan være flere årsaker, blant annet at tematikken er en betent sak i dagen samfunn, men også at alle intervjuobjektene er menn.

Dybdeintervju er regnet som den mest vanlige datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning, dette fordi den lar informantene skape en relativt fri samtale, kun styrt av de spesifikke temaene som forskeren legger opp til. Ved å velge dybdeintervjuer gir det informantene mulighet til å komme med dypere fortellinger om de erfaringene som de innehar. Det er også mulighet da at informantene kan komme med informasjon som forskeren ikke hadde tenkt at kunne være relevant. Dette gjøres gjennom å skape åpne spørsmål som ikke legger opp til klare svaralternativer, slik som ja/nei-spørsmål (Tjora, 2012). Valget med at det ikke skulle være såkalte lukkede spørsmål, var også for at informantene ikke skulle få følelsen at det var bortkastet tid, dersom de kun svarte ja eller nei på mange spørsmål. Det var viktig for meg at de skulle få presentere sine erfaringer, samtidig som jeg også ønsket at de skulle måtte reflektere rundt sine uttalelser. Dermed falt valget på å gjennomføre dybdeintervjuene med i stor grad åpne spørsmål, kun begrenset av de ulike tematikkene som ble trukket frem.

Strukturen til dybdeintervjuet var bygd opp etter de grove fasene som trekkes fram av Tjora(2012), oppvarming, refleksjon og avrundning. Disse fasene er med på å sette nivået av forventet refleksjon som man kan se i Figur 13. Oppvarmingsspørsmålene er spørsmål som skal gjøre at forskeren får kjennskap til informantene, gjerne gjennom alder, tilhørighet og arbeidsstilling. Det er først med refleksjonsspørsmålene at man går inn på tematikken og lar informanten komme med sine erfaringer. Avrundingsspørsmål skal gjøre det enklere for relasjonen til å avslutte intervjuet med gjerne hvordan forskningen skrider frem og eventuelle fremtidig kontakt (Tjora, 2012).





Figur 13: Dybdeintervjuets faser (Tjora, 2012).

Gjennomføring av selve intervjuene ble på bakgrunn av tidens situasjon med pandemien, gjort gjennom teams. Det hadde vært ønskelig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt for å skape den stemningen som er avgjørende for å lykkes. Mens bruken av teams ble løsningen, var det viktig for meg som forsker å skape en god stemning gjennom at jeg presenterte både meg selv og oppgaven før vi startet selve intervjubiten. Alle informantene tillot bruken av lydopptak slik at det ikke ble fokus for meg som forsker på å notere, men heller på å kunne lytte og føre samtalen. Med slikt lydopptak gjorde også selve transkriberingen i etterkant mye enklere (Tjora, 2012).

### *Teori*

I forbindelse med at det ble valgt en metode som er en abduktiv var det først etter at intervjuene var gjennomført at den største datainnhentingen av teori ble gjort. Dette i hovedsak for å klare å opprettholde det åpne og mer undersøkende blikket på forskningen. Etterhvert som kodingen tok form fra intervjuene, ble teorisøkingen gjort på bakgrunn av disse.

## **3.3 Analyse**

I Tjora (2012) trekker han frem en form for analyse av dataene som presenteres som en stegvis-deduktiv induktiv metode som jeg har benyttet meg av. Dette handler om at man jobber induktiv, med at man jobber med dataene opp mot teori, mens man samtidig jobber deduktiv ved at man sjekker det teoretiske mot det empiriske. Innenfor grounded theory omtales dette som «theoretical sampling» hvor man bruker empiri for å komme fremover i

konseptutviklingen. Johannessen et al (2011) viser til hvordan man skal kunne utvikle forskningen med utgangspunkt i data og anser teorier på lik linje som andre former for data. Man skal altså starte forskningen med et åpen sinn uten å være påvirket av teorier og dermed heller kan trekke denne inn ved analysen. Grounded theory legger til rette for at forskningen skal være relativt åpen og undersøkende fremfor veldig konkret. I denne forskningen er det altså tatt utgangspunkt i et casestudie, men med en blanding av grounded theory i oppbyggingen til analysen.

Med kvalitative data, er det viktig at disse analyseres av forskeren slik at teorier, hypoteser og forståelse for forskningen hensyntas i dataanalysen slik at fortolkningen kan være fordelaktig i forskningen (Johannessen et al, 2011). For å starte analysen av dataene ble alle intervjuene transkribert kort tid etter gjennomføringen slik at man hadde intervjuene ferskt i minne. Etter transkriberingen var gjennomført, valgte jeg å jobbe etter en sorteringsbasert kodingprosess (Tjora, 2012). Dette gjennomførte jeg med å starte en gjennomlesning av første dokument og ut ifra det, opprette ulike koder som kunne beskrive temaene som kom fram i dokumentet. Etter å ha gått gjennom hele datagrunnlaget skapte jeg en liste med ulike koder som tar utgangspunktet i datene. Denne induktive metoden tar utgangspunkt i at kodene kommer fra datagrunnlaget og ikke fra tidligere teori, hypoteser eller forhåndsbestemte koder (Tjora, 2012). Med at kodingen ga en enkel oversikt over temaene fra de ulike datagrunnlaget, ble det enklere å finne frem sitater fra informantene til analysearbeidet.

Å tolke dataene som er kommet frem i innsamlingen handler å om å se funnene i et helhetlig bilde og finne de funnene som ligger mellom linjene og knytte dette opp mot relevant teori (Johannessen et al, 2011). I følge Johannessen et al (2011) er det som oftest ved casestudier benyttet henvisninger til Robert K. Yin, her trekkes det frem at casestudier i hovedsak tar utgangspunkt i teorier, men det er her forskningen har gjort vri med og involvere en stegvis-deduktiv induktiv metode. Ved å anvende en vanlig casestudie ville man ved tolkningen både kunne beholde teori, modifisere og videreutvikle eller bygge en helt ny teori. Med at man bruker Tjora (2012) metode får man en derimot en mere bestemt retning mot at man bygger opp en ny teori ettersom man går fra empirien til teori.

### 3.4 Kvalitet

For å se på kvaliteten til datamaterialet som er innsamlet brukes ofte tre ulike begreper: pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet. Påliteligheten handler i hovedsak om hvordan forskningen kan fremstå pålitelig selv med forskerens engasjement til tematikken. Man må innse at ingen forskere er helt nøytrale til tematikken, men at forskerens holdninger må fremstå som eksplisitt dersom forskerens kunnskaper er med på å påvirke forskningen (Tjora, 2012, ). Det har vært viktig for meg å være bevisst på min egen tilnærming til bransjen og tematikken. Med de interessene jeg har for bygg- og anleggsbransjen, samt erfaringer fra tidligere arbeidsforhold ved casefirmaet har dette vært med på å danne forutsetninger om tematikken. Samtidig benytter jeg denne ressursen til en fordel, med at jeg skal stille spørsmål som er mere direkte enn det ville vært dersom egne interesser ikke fantes.

Gjennomføringen av intervjuene ble gjort med opptak for at transkriberingen skulle kunne bli mest mulig nøyte med tanke på bruk av sitater fra informantene. Dette gjorde at det er mulig å presentere informantenes erfaringer som jeg mener er viktig for oppgavens helhetlige pålitelighet. Ved å bruke slike transkriberte sitater fra informantene bringer man leseren nærmere informantenes stemme. I tillegg til at informantenes egne uttalelser blir presentert korrekt, har også relasjonen mellom forsker og informant påvirkning på påliteligheten. For at informanten skal kunne komme med informasjon og erfaringer som er mest mulig riktig fra deres ståsted, er det viktig at relasjonen er god. Ved denne masteroppgaven har forsker vært tilknyttet casefirmaet, noe som jeg mener kan være positivt i forhold til å skape en relasjon som gir positive utfall. Med den relasjonen forskeren og informantene har gjennom samme firma gjør at det er enkelt å skape en rask tillit, og dette regner jeg som en styrke i denne sammenhengen. Tjora (2012) stiller spørsmålet om man ville fått de samme resultatene dersom det var en annen forsker. På bakgrunn av at tematikken kan være betent for enkelte av informantene, så tror jeg ikke at informantene nødvendigvis ikke ville åpnet opp så mye dersom det var en forsker helt uten en relasjon på forhånd.

I følge Johannessen et al (2011) handler gyldighet om forskningen svarer til det spørsmålet man stiller seg. Med et kvalitativt forskningsdesign lar ikke forskningsresultatene seg kvantifiseres og dermed vanskelig å definere som valide. Derimot handler det om metoden undersøker det som er bakgrunnen for forskningen. I Johannessen et al(2011) kan gyldigheten dreie seg om hvordan forskningen har blitt gjennomført, altså om fremgangsmåten og funnene

kan underbygge forskningens mål og reflektere virkeligheten. Man kan stille seg spørsmål om blant annet informanten kommer med sanne utsagn og om forskningen presenterer et resultat med positivt eller negativt resultat. Som forsker har man et ansvar om å sikre at det ikke oppstår noen påvirkninger som kan endre resultatet. Det har vært viktig for meg som forsker å forholde meg upartisk i forhold til tematikken. Det har vært i fokus at begge sider av erfaringene skal kunne presenteres slik at man oppnår en objektiv presentasjon av forskningen.

Til slutt ser man på forskningens generaliserbarhet som Johannessen et al (2011) fremhever at er muligheten til at resultatene fra denne forskningen kan sammenlignes med andre fenomener som ligner, også kalt overførbarhet ved kvalitative undersøkelser. Dette går da på om man kan overføre kunnskaper fra casen til andre områder enn det som forskes på. Det kan være om man klarer å finne noen resultater som andre bedrifter kan benytte seg av, enten i samme bransjen eller andre bransjen. For denne forskningen vil jeg trekke frem at flere av disse erfaringene kommer fra informanter med mange års erfaringer, noe som gjør at disse ikke kun fremstår for denne bedriften. Også mange av erfaringene som trekkes frem er heller ikke nødvendigvis kun aktuell for bygg- og anleggsbransjen, men kan generaliseres til flere bransjer som benytter innleie.

### **3.5 Styrker og svakheter**

#### **Problemstilling og tema**

Ved forskningens oppstart var problemstillingen relativt åpen og ikke veldig spesifisert. Det var i hovedsak kun temaet «innleide vs egne ansatte» som satte begrensninger i starten. Etter hvert som det ble undersøkt teori, samtale med kontaktperson og tilslutt intervjuene med informantene ble fokuset endret i større grad. Innleie kom frem som en veldig vanlig standard i firmaet, så fokuset endret seg mer til å undersøke hva som var bakgrunnen for de ulike valgene ved prosjektene. Under intervjuene kom det også frem et tema som ikke var antatt på forhånd skulle være så utslagsgivende for empirien, nemlig lokasjonen til de ulike prosjektene. Dette gjorde at jeg valgte å se mer i retningen av dette, slik at man fikk frem at casen var for et selskap som opererte over et stort regionalt område. Tematikken er som nevnt i den teoretiske delen svært ofte diskutert gjennom ulike plan. Det kan fremstå som dette er grunnen til at det ikke er gjort så veldig mye forskning på tematikken og det som eksisterer er ofte svært overfladisk.

## **Intervju**

Alle intervjuene ble som nevnt gjennomført gjennom digitale plattformer i all hovedsak på bakgrunn av tidens stund med pandemi. Dette ga noen utfordringer som ikke ville oppstå dersom man hadde hatt mulighet til å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt som var ønskelig. Blant annet var det ikke alle informantene som var komfortabel med å bruke kamera og det gjorde at intervjuene kun ble gjennomført med lyd. Dette gjorde at man mister en ekstra dimensjon med kroppsspråket mellom forsker og informant. Under intervjuene viste det seg derfor at det noen ganger var vanskelig å oppfatte om informantene oppfattet spørsmålene på den tenkte måten.

Selv om man ikke forandret på selve problemstilling mellom intervjuene, ble man som forsker oppmerksom på ny kunnskap om noen intervjuobjekt. Dette førte til at man kunne stille noen mer spissede spørsmål på de resterende intervjuobjektene. Dette gjorde at ved de siste intervjuene hadde jeg som forsker mere kunnskap og man kunne derfor stille noen spørsmål som var mere spesifikke i tillegg til det som var planlagt helt fra starten av intervjuerien. Samtidig gjorde dette at man fikk frem flere erfaringer som ikke nødvendigvis hadde kommet dersom man skulle være veldig streng på å holde en veldig konkret dialog med informanten.

## **Metode**

Valget om å bruke en kvalitativ metode gjorde det mulig å få frem dyptgående informasjon rundt temaet og dermed ga det mulighet til å velge en slik abduktiv tilnærming som ble gjort. Ved å kunne gå i denne retningen som ga fleksibilitet, var den med på styrke den kvalitative metoden. Selv om metoden gir noen svakheter i form av at det er vanskelig å skulle kunne sammenligne ulike faktorer. Allikevel er fokuset på de ulike faktorene så høy hos informantene at det kan ansees som svært viktig. Ved bruk av en kvalitativ metode vil det alltid være vanskelig at forskeren skal kunne opptre fullstendig subjektivt under datainnsamlingen og analysen. Denne problemstillingen er en svakhet som ligger i den kvalitative forskningsmetoden og dermed vanskelig å gjøre noe med (Tjora, 2012).

Ettersom man valgte å benytte en abduktiv metode, skapte man hele tiden en mulighet til å gjøre endringer i rammen rundt forskningen etterhvert som empirien og teorien ga en større innsikt i temaet. Dette ga forskningen mulighet til å være svært fleksibel, og med å bruke teori

og empirien sammen med rammen for forskningen kan det anses som en styrke i henhold til Ryen (2002) som fronter en påstand om den kvalitative forskningsmetode preges av fleksibilitet. Dette har gjort at det er mulig å få frem den viktige dybden av både empirien og teorien, samtidig som den har bidratt til å kunne føre forskningen inn på det rette sporet mot det aktuelle temaet.

### **Casestudie**

Ved et casestudie hos et firma vil man risikere at funnene som blir gjort kan være tatt ut av den gitte konteksten og dermed vanskelig å skulle generalisere for andre lignende caser. Det kan ansees som en svakhet med at det dermed kun blir gjort analyser på bakgrunn av den ene casebedriften. Allikevel ansees ikke denne svakheten som like viktig ettersom man benytter seg av en abduktiv fremgangsmåte (Easton 2010). Valget med å bruke et casestudie setter også noen rammer for tidsbruken man har med datainnsamling. Ved å innhente informasjon over en begrenset tid gjør at man kan miste den dypere forståelse av tematikken, så tidsrammen kan ansees som en svakhet for oppgaven, men samtidig vanskelig å påvirke.

## Kapittel 4 Case

Consto Nord er et av flere underselskaper til entreprenørselskapet Consto AS. Consto Nord er Nord-Norges fremste entreprenørselskap og har 9 avdelingskontor spredt fra Mo i Rana i sør til Kirkenes i nord, samt Svalbard. I Tromsø, Bodø og i Harstad-regionen har de i dag egne avdelinger for fagarbeidere. Tidligere var det både tømrer- og betongfagarbeidere i Bodø, men tømreravdelingen ble nedlagt noe år tilbake.

Moderselskapet Consto AS er å regne som det eneste entreprenørselskapet som er landsdekkende for hele Norge og med en omsetning på rundt 6 milliarder er det innen topp ti av entreprenørselskaper som konkurrer i Norge. Selskapet driver med nybygg innenfor boliger, undervisning, hoteller og industri-/næringsvirksomheter, samt rehabilitering. I tillegg har selskapet et eget datterselskap Consto Nord Anlegg AS som driver anleggsvirksomheter innenfor grunnarbeid, energi og utomhus. Med en slik variert prosjektportefølje gjør det at Consto Nord har svært mange hensyn som skal foretas for at prosjektene skal være gjennomførbare. I tillegg til at prosjektene er innenfor ulike næringsvirksomheter er også spennet mellom de ulike byggherrene store, både fra det private og det offentlige. På bakgrunn av den store geografiske spredningen på virksomhetens nedslagsområde er selskapet bygget opp med stort fokus på at ledelsen og ansatte har lokal markedskunnskap og tilhørighet (Consto, 2021).

Ved at intervjuene ble gjort med relativt åpne spørsmål var det ulike faktorer informantene trakk frem og hvor flere av synspunktene var like, men også ulike på noen områder. For å presentere det på en ryddig måte har man i ettertid valgt å dele opp empirien i ulike faktorer som er med på å utgjøre det totale bildet for gjennomføringen av personalledelse i et prosjekt. Videre i kapitlet vil det presenteres funn som er funnet gjennom intervjuene med informantene fra Consto Nord

## 4.1 Bruken av innleie:

«...basert seg på underentrepriser på prosjektet, i tillegg til at man da hadde innleie på ja, kall det rigg og driftsarbeid, så der har man for eksempel Jobzone inne på timer» (Informant 2, 2021). Fra flere av informantene som valgte å benytte seg av innleie, var dette ofte knyttet opp mot at det ble brukt for å gjøre arbeid som kom i tillegg til den vanlige produksjonen. Dette innebar som oftest rydding, sjauing og generelle driftsoppgaver. Det var flere eksempler på en slik bruk av innleide: «Så har vi ofte innleid som tar seg av den biten av å rydde og støvsuge» (Informant 10, 2021), «Hvis ikke har det ofte være Jobzone som har tatt på seg ryddearbeid, støvsuging og vasking og litt sånt her.» (Informant 8, 2021).

Ved oppfølging av hvorfor det ble til at en slik løsning var det flere av informantene som pekte på at det kunne være vanskelig å få sine egne ansatte, som i hovedsak er fagfolk, til å gjøre slikt arbeid utenfor produksjonen. Den ene informanten ble på et oppfølgende spørsmål spurt om det kunne være vanskelig å få sine egne til å gjøre slik arbeidsoppgaver som ikke innebar produksjon og svarte tydelig og kjapt: «Ja, det er det absolutt!» (Informant 8, 2021). Samtidig var det en av informantene som trakk frem at dersom man benyttet noen andre enn innleie var det vanskelig for funksjonærene å få med alt som skulle gjøre «Det finnes tusen ting på en byggeplass som jeg ikke kan kontraktuelt feste» (Informant 7, 2021), og dermed var det enklere å leie inn arbeidskraft for disse småjobbene.

En av faktorene som på forhånd var ventet at skulle kunne være en av de mer utslagsgivende, var tidsbruken. Det gjaldt både for selve produksjonen, men også tiden til funksjonærer knyttet til det å lede ulike arbeidere, samt å følge opp produksjon som ble gjennomført. Her var det flere av informantene som så på saken med ulike øyne. En av informantene ble på et oppfølgende spørsmål spurt om han følte at det mer frihet knyttet til innleie ettersom det ble lagt frem at det var til tider mye mer administrativt arbeid knyttet til å ha egne ansatte: «Ja, du har mer frihet. Men dog større oppfølging på innleie» (Informant 4, 2021). Det kom også frem fra flere av informantene at funksjonærene kunne føle at man slapp endel av arbeidet knyttet til eksempel sykefravær, lønn og annet administrativt oppgaver som følger av å ha egne ansatte dersom de kunne velge innleie eller UE-kontrakter.

Flere av funksjonærene var opptatt at selv om tidsbruken ble mindre på det administrative var det særdeles større tidsbruk på å følge opp arbeidet og kvaliteten som de innleide produserte:



«På innleie så er det sånn at du får mere oppfølging på de, fordi du selv må ta den kvalitetssikringen» (Informant 4, 2021). En av informantene hadde mye erfaringer med de ulike personalsammensetningene og ga et tall på hvor mye han hadde opplevd at tidsbruken ble endret ved innleie: «20-30% ekstra. Det er det fort, fordi innleide må man styre på en annen måte en egne folk.... jeg tror jeg glatt kan si 30%» (Informant 6, 2021).

En annen faktor som også ble trukket frem i forbindelse med tidsbruk er også effektiviteten på det arbeidet som blir gjennomført. En av informantene trakk frem hvordan bruken av innleide ofte bidrar til nye folk støtt og stadig, dermed var det vanskelig ettersom det hele tiden krevde en form for opplæring knyttet til prosjektet. «Effektiviteten vil gå drastisk ned i forhold til at du har en egen ansatt som vet hva han skal gjøre og er godt kjent med arbeidsoppgaven» (Informant 5, 2021). Informanten trakk også frem en graf som viste ulike scenarier som bidro til nedgang i effektiviteten. Et av punktene der var uavklart arbeidsoppgaver, noe som ikke nødvendigvis gjaldt kun for innleie, men også for egne ansatte. Det var i motsetning oftere at det oppsto en slik uavklaring dersom man benyttet innleid personell og uttrykte det med: «Så det med at du har folk som vet hva de skal gjøre, så får du en veldig god drift på plassen, men er ting uavklart så går det nedover [effektiviteten]» (Informant 5, 2021). Tidsbruken henger også i stor sammenheng med det økonomiske perspektivet: «Personlig så er jo ikke jeg fan av å jobbe med bemanningsbyrå. Det koster gjerne mer enn det smaker, i form av koordinering og sånt» (Informant 8, 2021).

«... der vi normalt sett har 1-2 mann av egne folk, der går de, hvis de får ønske det selv så går de gjerne 3-4 mann, altså dobbelt så mange. Med det følgende at timene raser og kostnadene øker » (Informant 6). Det var få av informantene som ville uttale seg så mye om økonomi, mye på bakgrunn av at det er kompliserte regnestykker å skulle sette kostnader til ulike arbeidsoppgaver. Det som kom frem fra flere av informantene var tydelig at innleie ble sett på som en mye dyrere form for bemanning enn bruk av egne folk. «Uten at jeg har prøvd å sette opp et regnestykke på det, men vi bruker bestandig å si at vi ikke tjener penger på å leie inn folk. Det bare begrenser tapet for ting vi ikke får gjort» (Informant 3, 2021). Som nevnt her så ser informantene det på som en større kostnad å bruke innleie, men at det fungerer som en skadebegrensning ettersom et stopp i prosjektet ville ha kostet ekstremt mye mer enn de økte personalkostnadene. Den ene informanten påpekte ved spørsmål om forskjellene mellom egne ansatte og innleide at «Forskjellen er jo økonomisk, og ansvar» (Informant 10, 2021), mens en

annen utrykte «... det koster jo mere å leie inn, det er ikke noe å legge skjul på» (Informant 5, 2021).

Av de informantene som tidligere hadde benyttet seg av innleie, trakk de fleste frem at det kunne være vanskelig å planlegge med innleie fordi man viste ikke alltid hvilke personer som ble sendt fra byråene. Det varierte om man fikk fagfolk eller det som defineres som kun hjelpearbeidere. Noen slet også med at det kunne være fagfolk på papiret, men visste seg å ikke stemme når de ankom byggeplassen: «Med innleie vet du aldri 100% hva du får av kompetanse» (Informant 5, 2021). En av informantene hadde flere tiår bak seg i bransjen og har vært med helt siden bemanningsbyråene ble en del av måten å drifte prosjekt på. Han utrykte at i starten var det store problemer, men at det ble enklere når bemanningsbransjen vokste og fikk mere erfaring. Det ble tydeligere på hva som ble forventet dersom prosjektene skulle kunne benytte seg av innleide: «Men så har de faktisk blitt litt mere profesjonell og skjønt at de faktisk får sendt personen i retur hvis han ikke duger» (Informant 10, 2021).

I tillegg til at oppfølging var en av faktorene som ble trukket frem, var det flere av informanten som påpekte at bruk av innleide krevde også en annen form for styring enn ved bruk av egne ansatte:

«Du er nødt til å ha noen eller i hvert fall å foretrekke å ha noen egne ansatte som kan ta styring og kontroll ute på byggeplass. Fordi at man få jo ikke noe ansvarsfølelse, eller noe fra de her som er innleid» (Informant 3, 2021),

«Ja, hvis du bare har innleide, så blir det vanskelig hvordan du skal styre det der. Hvis du er driftsleder så må man nesten gå ut som arbeidene formann i lag med dem» (Informant 9, 2021).

## **4.2 Bruken av egne ansatte:**

Bruken av egne ansatte er noe som er svært annerledes enn med bruk av innleide. Det første som ble poengtert var at som arbeidsgiver er man svært avhengig av å ha en solid prosjektportefølje slik at man sikrer nok arbeid til den staben man innehar: «... mens med egne ansatte, så er det jo avhengig av å ha belegg på de arbeiderne du har. At de ikke går å venter på neste prosjekt» (Informant 2, 2021)

Det var allikevel mange av informantene som trakk frem de mulighetene man har av å være en entreprenør med egne ansatte:

«... også er man jo styrket ved at man når man har egne ansatte så har man mulighet til å kunne gjøre arbeidet selv, istedenfor at man må ut på markedet for å spørre etter arbeidere og derav kan det være ganske uforutsigbart» (Informant 2, 2021).

Det var i tillegg en av informantene som så det som en selvfølge at man som entreprenør skulle ha egne ansatte: «...ønsker vi jo å ha egne ansatte i bedriften. Fordi det er jo endel av å være en entreprenør, man skal jo bygge noe!» (informant 3, 2021). Samt at mange av informantene var opptatt at en entreprenør skulle besitte egne fagfolk, så var det mange av de informantene som hadde jobbet mye med tilknytting til Tromsøavdelingen som så store fordeler med egne ansatte: «Men sånn erfaringsmessig så er det mest gunstig for oss å ha egne ansatte som du kjenner godt til, dem du vet hva som skal gjøres. Du kan utvikle kompetansen deres og få spesialiteter på de folkene du har» (Informant 5, 2021). De informantene som foretrakk egne ansatte trakk også frem at man hadde en helt annet kjennskap til arbeiderne: «En positiv ting med egne ansatte, det er at du vet hva du har. Du kjenner de og vet hva de står for» (Informant 4, 2021). Dermed visste funksjonærene hva de hadde å jobbe med, samt at det var en større forståelse for hva firmaet jobbet mot, ettersom de hadde en annen form for tilhørighet til firmaet enn det ville vært ved bruken av innleide som da er ansatt hos et annet firma: «Fordelen med egne ansatte, et at de har en viss ansvarsfølelse, en yrkesstolthet ovenfor det firmaet de jobber hos» (Informant 4, 2021). Dette henger også sammen med økonomien til firmaet. Dersom man er ansatt direkte i firmaet er det klart at man ønsker at arbeidsplassen sin skal gjøre det best mulig økonomisk sett og det reflekteres også i de ressursene som brukes: «Fordelen med egne er jo at man skal sitte igjen med fortjenesten selv, i motsetning til hvis du har en UE-kontrakt eller et bemanningsbyrå, så skal jo de aktørene der ha en fortjeneste på det de produserer» (Informant 8, 2021).

Selv om det er mange fordeler med å bruke egne ansatte:

«Fordelen med å ha egne ansatte, føler jeg er at du stoler på de folkene du har, de gjør den jobben de skal, du får den kvaliteten du ønsker. Man har også mer mulighet til å justere driften mer ideelt for vår egen del» (Informant 5, 2021),

var det forskjeller på hva de ulike informantene foretrakk. Det var kjent innad i firmaet at ulike funksjonærer og avdelingskontorer ikke foretrakk egne ansatte «... jeg vet at det er

mange funksjonærer som ikke ønsker å ha egne ansatte fordi det kan være krevende å ha egne ansatte, men det er enda mer krevende å ha kun innleide» (Informant 3, 2021).

Det var som sagt flere av informantene som også trakk frem at ikke egne ansatte alltid var en dans på roser:

«Det må ikke oppfattes som kynisk, når vi har egne ansatte så er det en vesentlig forskjell på arbeidsmentalitet og hvordan de liker å jobbe... når vi har egne ansatte så er det sånn at de er på ingen måte redd for jobben sin, de vet som norsk håndverker at de får jobb i morgen, uansett» (Informant 7, 2021).

Blant annet var det trukket frem at selv om innleide trengte mer oppfølging så var det fremdeles store tidstyver blant egne ansatte «Vi har regnet ut i Bodøavdelingen at fem minutter før og etter hver pause koster oss i året, 7 millioner» (Informant 7, 2021).

Flere av informantene var veldig oppmerksom på at med egne ansatte ga en mye større risiko knyttet til både tid og økonomi, «med egne så sitter du igjen med den risikoen» (Informant 8, 2021). Det var spesielt når informanten ble spurt om de så noen fordeler med det å bruke andre former for kontrakter slikt som UE og innleie: «Du bærer all risikoen selv på timeverk og kostnader hvis det skjer noe» (Informant 9, 2021). Dette kom frem fra en av informantene i forbindelse med prat om en tidligere avdeling av fagfolk som hadde på nåværende tidspunkt blitt avvirket: «Vi fant ut at det var like mye feil, om ikke mere feil og mangler på det våre egne tømreere gjorde, så gjorde at vi fikk mye reklamasjoner i ettertid» (Informant 10, 2021). Dette er i kontrast til de som var mer åpen for å bruke egne ansatte og hadde flere positive erfaringer med det.

### 4.3 Lokasjon

Selv om at man er klar over at selskapet opererer i en landsdel som er preget av store avstander og ulike forutsetninger for gjennomføringen av et prosjekt, kom utfordringer knyttet til dette tydelig frem fra informantene. Spesielt kom det frem forskjeller mellom de ulike avdelingskontorene, selv om alle er samlet under samme selskap. Et av problemene var at det var vanskelig å få gode ressurser, selv egne ansatte til ytterligendene strøk: «Det er klart at enkelte ikke ønsker å reise, for eksempel» (Informant 1, 2021). I tillegg var det vanskeligheter knyttet også til innleiebyrå ved at de beste innleide heller ikke ønsket å reise til områder med vanskeligere reisevei:

«Ulempen med det er jo, for eksempel på et prosjekt oppe i Leknes hvor det var vanskelig å få folk til å reise dit. Så de beste arbeiderne ønsker jo å jobbe i Oslo, hvor det er lett å reise frem og tilbake til landet sitt og rimeligere» (Informant 4, 2021)

«Det er da at det er dyrt å reise til enkelte plasser i Norge, for eksempel Lofoten» (Informant 4, 2021), «Prosjektet her nede var i utgangspunktet tenkt å kjøre med egenproduksjon med nyansettelser i Hålogaland-regionen. Det medførte at de aldri klarte å ansette så mye folk som dem tenkte og da måtte vi leie inn videre» (Informant 6, 2021)

Ved diskusjon med en av informantene kom det frem at i Tromsø ble det benyttet en form for pool sammen med andre større selskapene i byen, trakk den ene informanten frem at:

«den er jo ikke så stor den byen, så har du noen bedrifter som kanskje har lite å gjøre en periode, så er det ikke helt uvanlig å leie dem ut til noen av de andre bedriftene.

Man ønsker ikke at noen skal bli permittert eller gå arbeidsledig» (Informant 3, 2021).

Dette var en mulighet som kun var i Tromsø og at andre steder hadde man ikke slike muligheter. På spørsmål om hvordan et av prosjektene løser det dersom det oppstår et behov for en økt bemanning, svarte informant 1 «... det er jo det som er litt problemstillingen ved egenproduksjon, med at vi ikke har en freepool hvor vi kan gå inn å hente» (Informant 1, 2021).

Det ble trukket frem av informanten at det man var avhengig av å ha en gruppeleder (BAS) til å lede laget ute på byggeplassen og det kunne være vanskelig å få leid inn en BAS sammen med arbeidslaget. På oppfølging om det var på bakgrunn av at bemanningsbyråene ikke hadde

slik kompetanse, svarte informanten «Altså det er også litt det her med hvor man er i landet og jobber» (Informant 4, 2021). På det forrige prosjektet hadde det vært mulig å leie inn et helt lag med BAS, mens informanten påpekte også «men hvis man er på Leknes og jobber, der hadde jeg kun innleie og det var en maurtue, rett og slett» (Informant 4, 2021).

«Det vi ofte ser med innleide, som går på timer, det er ofte ikke de beste karene man får tak i. De utfordringen vi slet med her, man skulle tro man var på verdens ende fordi det har vært vanskelig å få folk hit, både egne folk og fra innleide. Innleide klarer vi som regel å ordne ned hit, men det har ikke vært effektivt» (Informant 6).

#### **4.4 Kunnskap og ferdigheter:**

På spørsmål om informantene ser noen forskjeller på å det å lede en egen ansatt og en innleid fra et bemanningsbyrå på svarte informantene « Ja for å si det helt ærlig, så er det kunnskapen og ferdigheter... av det man leier inn kan det være veldig mye forskjellig hva du får, for å si det på en litt stygg måte...» (Informant 2, 2021). Det som reflekterer mange av informantenes syn var at kvaliteten hang sammen med hvilke arbeidere de fikk:

«Også opplever vi jo veldig ofte at det vi får leid, er hjelpearbeidere, i beste fall. Ikke fagfolk. De dyktige fagfolkene er ikke ansatt i bemanningsbyråer, de er fast ansatt i bedrifter rundt omkring. Sånn opplever vi det, i alle fall i nord» (Informant 3, 2021).

Med et lavere kompetansenivå var informantene klar på at omfanget av oppfølgingen kunne være større ved innleid arbeidskraft fremfor egne ansatte. Ved spørsmål om hvordan det er å følge opp kvaliteten for funksjonæren i selskapet så svarte den ene informantene at «og akkurat den biten, vil jo være et større arbeidsomfang enn hvis man har egne ansatte som du stoler på gjør ting riktig» (Informant 5, 2021). Allikevel var det enkelte av informantene som mente at det kunne kreve like mye å følge opp egne ansatte og man kan se dette i sammenheng med at den ene tømmeravdelingen ble nedlagt.

På spørsmål om de innleide i hovedsak er kun god på enkle og repeterende oppgaver, svarte den ene informantene «Det er jo selvfølgelig forskjell på dem også, det er enkelte som kan andre ting også, bra mye bedre, men jamt over er den faglige kunnskapen på et lavt nivå» (Informant 6, 2021). Flere av informantene påpekte at dette med manglende kompetanse ofte ikke ble oppdaget før de innleide kom på byggeplassen og skulle gjennomføre arbeidet: «Så

kan de godt fortelle deg at de har den kompetansen uten at de egentlig har den, det er jo noen som går igjen» (Informant 9, 2021). Det var også noen av informantene som på spørsmål om man kunne sammenligne kvaliteten og kompetansen hos en innleid med en egen ansatt: «Ja, ofte kan man det» (Informant 10, 2021), men trakk frem at det ofte var i forbindelse med at det ble benyttet noen få innleide sammen med egne ansatte i et lag.

Et annet moment en av informantene trakk frem var viktigheten av å tilføye bedriten kompetanse for å unngå å være avhengige av andre ressurser:

«Blant annet her på lufthavnen, så holder vi på med en midlertidig utlandsterminal nå, der det er 2300 kvm med betongdekke å støpe. Og det er vesentlige mengder med betongdekke som skal støpes på den nye terminalen. Derfor bruker vi den her midlertidige terminalen til å egentlig øve litt på gulv på grunnstøp. Vi var litt inne på tanken med å leie inn firma for å gjøre den her jobben, men vi ønsker å gjøre det i egenregi for å få den erfaringen» (Informant 5, 2021).

## **4.5 Språk og kulturproblemer**

Mange av informantene påpekte at mesteparten av innleide var utenlandske arbeidere som oftest hadde bakgrunn fra Øst-Europeiske land. Det ble fulgt opp med om de så dette med språk og kultur som noen problemer knyttet til optimalt drift. Det var spesielt med tanke på å lede innleide, flere eksempler på hvordan lederstilen var påvirket at det var utenlandske arbeidere; «Det han sier, skal de gjøre. Om det er rett eller galt, de er vant med at det de blir bedt om å gjøre, det må dem gjøre» (Informant 6, 2021). Dette gjorde at det kunne være vanskeligere for funksjonærene ettersom man måtte sikre at beskjeden var helt tydelig forstått slik at de utenlandske ikke bare gjennomførte arbeidsoppgaver som kunne være feil i praksis, men rett teoretisk: «De tenker ikke selv og tar ikke egne beslutninger, selv om de vet at kanskje det her en bedre løsningen, mens en nordmann er jo helt annerledes» (Informant 9, 2021). Her opplevende funksjonærene at dersom man hadde norske arbeidere, var terskel for å si ifra dersom noe var feil svært mye høyere.

## **4.6 Planlegging:**

Informantene ble spurt om hvordan prosjektene ble planlagt og på hvilken bakgrunn valgene ble tatt på. Det kom frem av flere av informantene at det startet med bemanningsmøter for

regionen for å kartlegge behov og finne en løsning som fungerte best for alle prosjektene: «Vi har jo felles bemanningsmøter i firmaet, hvor vi diskuterer på kryss av prosjektene» (Informant 3, 2021).

Det er ofte flere faktorer som er med på å styre hvordan prosjektene skal planlegges: «Det kan være litt tilfeldig om når prosjektet starter og hvor stort behovet er og slike ting» (Informant 3, 2021). I tillegg til at tidsperspektivet er en svært avgjørende faktor, er det også noen prosjekter som har påvirkning ved at byggherren stiller krav. Ved at casebedriften hadde oppdrag for Forsvarsbygg som legger føringer på at det kun skal benyttes norske arbeidere på bakgrunn av krav om sikkerhetsklareringer, gjør det til at dette påvirker andre prosjekt: «Det blir nok et prosjekt i Harstad med kun UE på grunn av at alle de egne ansatte må de ha på Evenes fordi det er en jobb for Forsvarsbygg» (Informant 3, 2021). Her kommer det også frem at: «Det ligger nok litt i det at bemanningsbyråene flest har veldig få norske ansatte» (Informant 8, 2021), som viser til at skulle firmaet kunne gjennomføre slike prosjekt er de helt avhengige av egne ansatte på egenproduksjon.

På bakgrunn hvorfor gitte løsningen ble valgt på informantens prosjekt var informant tydelig på hva som ble foretrukket fra hans side:

«Ja, det er ikke gitt at det kun blir egne, men i første omgang så er det egne ansatte vi satser på, og det er rett og slett fordi det er mer forutsigbarhet for vår del at vi har det. Vi vet hvor mye de folkene vi får inn produserer» (Informant 5, 2021).

Dette var noe flere av informantene påpekte og spesielt de informantene som hadde erfaringer fra Tromsø. Selv om de foretrakk egne ansatte, var det ikke alltid at det var kapasitet til alle prosjektene og da var møte til stor hjelp for å kartlegge behovene som en helhetlig organisasjon. Da gjorde det mulig å gjøre beslutninger som er til det beste for hele selskapet:

«... nå kommer jo jeg fra Tromsø, der har vi hatt ganske mange prosjekt som har gått samtidig og der har vi blitt enige om at de og de prosjektene satser på underentreprenører og de og de prosjektene satser på egenproduksjon» (Informant 6, 2021).

Planleggingen for prosjektet foregikk med at man ønsket å klare en lik bemanning over hele prosjektet: «Som regel når man planlegger et prosjekt så planlegger man en bemanning og en



fremdrift slik at man får en lik bemanning lengst mulig på det» (Informant 4, 2021), men man ser at man får en fremgangen i prosjektet som gjør at det ikke vil mulig til enhver tid:

«Det man ofte gjør er at man setter opp et behov for bemanning når du er på topp produksjon, også er det bemanning opp til man er på topp produksjon og den holder du til, helt til du begynner å bemanne ned og du begynner å bli ferdig med jobbene» (Informant 6, 2021).

Uavhengig om behovene endret seg gjennom prosjektene var det flere som var tydelig på at det ikke var aktuelt å benytte innleie fremfor å bruke egne ansatte dersom disse var tilgjengelig. «Det var jo noe med bemanningssituasjonen i Bodø» (Informant 4, 2021) svarte den ene informantene på spørsmålet hvorfor det ble valgt egne ansatte på det nåværende prosjektet, og fulgte opp med at konsernet kun hadde to aktive prosjekter ved oppstart og at innleie ikke da skulle gå på bekostning av egne ansatte.

Selv om informantene påpekte at for hvert av prosjektene ble det utarbeidet gode planer på bakgrunn av erfaringer, var det ofte at det kunne være utfordringer å skaffe den bemanningen man hadde ønsket: «Jeg har vært med å sette bort hele jobben til en underentreprenør fordi vi rett og slett ikke hadde nok folk selv» (Informant 3, 2021). Det kommer frem at det ofte dukker opp uforutsette ting i prosjektene: «... for det dukket opp noe uforutsett, som jeg ikke hadde sett for meg. Det skjer hele tiden, men det er nå det som er jobben vår» (Informant 6, 2021), som igjen gjør at forutsetningen blir forandret. Dette gjør at man ofte ser at prosjektet ender opp med at det gjennomføres med en blanding av bemanning: «Jeg har kun jobbet etter modellen hvor vi blandet, altså at vi bruker egne ansatte også innleie for å toppe bemanningsbehovet» (Informant 4, 2021).

Ved planlegging med bruk av kun innleie var det også flere av informantene som trakk frem at her måtte man tenke annerledes enn hvis man brukte egne ansatte. Ettersom de innleide ofte kommer fra utlandet ønsker de å jobbe en turnusordning slik at de har mulighet til å reise til hjemlandet i mellom arbeidsperioden: «De gikk tre uker på jobb også kom det et nytt lag og overtok i 3 uker. De må jo reise hjem i forhold til sånn turnusordning» (Informant 4, 2021 ). Det førte til at innleide jobbet lengre dager og funksjonærene derfor måtte tilrettelegge for dette, i forhold til med egne ansatte hvor de jobbet normal arbeidstid slik som også funksjonærene er ment å gjøre.

## 4.7 Behovet for bemanningsbransjebransjen

Alle informantene fikk et avsluttende spørsmål som var helt likt uansett hva de hadde tidligere snakket om og dette handlet om de ser behovet for en bemanningsbransje i byggenæringen.

Det var veldig entydige svar hos samtlige av informantene: «sånn situasjon er per dags dato, så er det ikke noe tvil at vi har behov for det. Vi hadde ikke klart oss uten dem» (Informant 1, 2021). Det mange trekker frem er at det er vanlig at det planlegges godt, men at det allikevel dukker opp uforutsette ting som er med på å gjøre behovet for bemanning akutt:

«Fordi ting skjer veldig fort i byggebransjen. Og det kan godt hende du må snu deg om på en dag og skaffe noen folk til neste dag... Derfor er det viktig for vår del at vi har den muligheten til å leie inn folk, men at man satser på egne ansatte» (Informant 5, 2021).

«Hvis alt går etter planen så skal det ikke være behov for dem, men det gjør jo aldri det» (Informant 8, 2021).

Det mange trakk frem var blant annet at med den utviklingen man hadde opplevd i Norge når det kom til byggetid og volumet i bransjen, at det var vanskelig å skulle klare å dekke opp behovet for arbeidskraft med kun norsk arbeidskraft: «Med de byggetidene og det vi legger opp til i dag så er vi total avhengig av det. Vi klarer oss ikke uten dem» (Informant 6, 2021). Flere av informantene trakk også frem utdanningstakten i Norge som en av grunnene for at vi var blitt så avhengige av innleiebyråene: «Jeg tror ikke vi klarer oss uten dem, ikke med den utdanningstakten vi har på fagfolk i dette landet, Det behovet tror jeg ikke blir å forsvinne de nærmeste 20 årene heller» (Informant 1, 2021), «Vi har ikke nok håndverkere i Norge til å klare alt» (Informant 3, 2021).

Et annet problem flere av informantene trakk frem var at yrket som fagarbeider var omdømmesvekket gjennom en stadig økende bruk av nettopp innleie og dermed ført til at norsk ungdom ikke velger en slik utdanning: «Ja den er nødvendig. Altså mange ganger klarer vi oss ikke uten. Det er rart med det, mange nordmenn har fått sydd pute under armene, de tar ikke i mye av jobbene som de vi får av innleiefirmaene» (Informant 10, 2021). Dette henger i sammenheng med at innleide ofte er brukt i arbeid som kategoriseres som

hjelpearbeid og dermed ikke ville vært prioritert dersom man for eksempel kun brukte egne folk. «... men jeg ville aldri ansatt folk for den ekstra jobben hvis ikke bemanningsbyråene fantes» (Informant 7, 2021) viser hvordan man allikevel får sysselsatt de innleide arbeiderne til arbeid som den norske fagarbeideren ikke ønsker å gjøre eller prioritere.

Selv om det var tydelig at flestparten av informantene foretrakk egne ansatte eller eventuelt UE-kontrakter: «Skulle jeg valgt selv så skulle jeg ønske at vi hadde egne ansatte når vi først skulle kjøre egenproduksjon. Det er ingen tvil om, men det er ikke håndverkere nok» (Informant 6, 2021), så var det ingen tvil om at det var en entydig enighet om at innleiebransjen var helt nødvendig. Den ene informanten fikk også et oppfølgingsspørsmål om det ble prøvd å unngå å bruke innleie, men svarte da tydelig: «Nei, jeg vil ikke si at vi prøver å unngå det. Vi bruker når vi føler vi må, også er det hjelp. Man må se det sånn at det er en ressurs» (Informant 10, 2021)

#### **4.8 Hva bringer bemanningsbransjen til byggeplassen**

Mange av informantene er som nevnt tidligere svært enig om nødvendigheten for at innleiebransjen eksisterer. Ettersom innleiebransjen er stadig et politisk veiskille er det viktig å kunne se på hva den bidrar til for et firma som operer i den delen av landet som er preget av store avstander og mindre ansamlinger av kompetanse. Informantene fikk spørsmål om hvilke erfaringer de hadde til bruken av innleide og om de så noen fordeler og ulemper med det.

Det var mange som lett trakk frem fordeler, men derimot ble bakdelene med å bruke innleie sett på som små, slik at de ble veid opp for i det store bildet. En av fordelene flere av informantene trakk frem var at dersom ressursene ikke fungerte var det lett å gjøre noe med dersom de kom fra innleiebyrå: «ja, litt stygt sagt, men er det en som ikke fungerer så er det jo enkelt å bytte» (Informant 2, 2021). Det kom også frem at flere påpekte fleksibiliteten man har dersom man bruker innleide:

«Nei, det altså fordelene med å leie inn da, det er jo at man kan leie inn en mann over en kort periode hvis du har en topp som varer eller noe rydding eller et eller annet som skal gjøres i løpet av noen dager om så, også kan du kvitte deg med den personen igjen ganske kjapt» (informant 3, 2021).

Fleksibiliteten gikk altså både på det at man kunne klare opp og nedbemanninger på korte tidsfrister: «Det er klart at det er behagelig å være på prosjekt, hvor man kan bare ta en telefon også får du fire mann uken etter. Det gjør det jo fristende å bruke innleie...» (Informant 1, 2021), men også at man med egne ansatte slipper ansvaret som følger ved å være arbeidsgiver og måtte ha arbeid videre: «En positiv ting med innleie er at når man er ferdig med jobben så kan du si opp den avtalen, man er ikke bundet opp til de ansatte» (Informant 4, 2021). Det gjaldt blant annet også med at man ikke har det ansvaret ved andre administrative oppgaver: «Nei, altså det er jo litt mer kynisk med innleide da... ingen oppfølging fra vår side hvis det er noen innleide som blir syk» (Informant 3, 2021).

Flere av informantene var enige om at bakdelen med å bruke innleie var at funksjonærene var mere kyniske: «Man er nok sikker litt mer kynisk med innleid arbeidskraft» (Informant 1, 2021), men at fra deres side helt avhengig ettersom at det alltid vil være noe som ikke kan forutses: «Vi er jo helt avhengig av de bemanningsbyråene sånn sett. For det dukker hele tiden opp noe som gjør at vi trenger dem» (Informant 9, 2021).

Dersom man ser med et økonomisk perspektiv på å bruke innleie, vil man i veldig få tilfeller se på det som en økonomisk fordel å bruke innleie, men for en prosjektadministrasjon vil dette være små kostnader i forhold til at mangel på bemanning kan føre til full stopp og dermed føre til en svært mye høyere kostnad: «Fordelen er jo man får tak i bemanning, men det er jo som regel kostbart... det koster mye mer å ikke bli ferdig» (Informant 6, 2021).

Det var også noen av informantene som mente at å bruke innleie kunne være med å skape en raskere fortgang i prosjektet fordi de rett og slett hadde en større arbeidsmoral enn de norske:

«Altså det er synd å si det, ofte så kan en utenlandsk ha større arbeidsmoral enn norske... de er litt mere «ja, sjef» og mere på hugget. De har kanskje litt mere å bevise og har sikkert en annen arbeidskultur der de er i fra, så ofte har de en veldig god arbeidsmoral» (Informant 10, 2021)

Dette er noe som henger i tett sammenheng også med hvilken arbeidsmentalitet de innleide har med tanke på å kunne behold jobben.

## Kapittel 5 Analyse

Med casebeskrivelsen i forrige kapittel legger det grunnlaget for å analysere funnene opp mot den teoretiske bakgrunn slik at man kan svare til problemstillingen. Dette kapittelet derfor ta for seg en analyse og diskusjon rund de ulike faktorene som vil påvirke konklusjon til forskningsspørsmålene.

### 5.1 Bruken av ulike personalsammensetninger

Som Grimsø (2015) påpeker er et av de viktigste punktene for å holde seg konkurransedyktig, å aldri sitte inne med overskudd av arbeidskraft, samtidig som man bygger opp en kompetansedyktig bedrift. Dette er i hovedsak bakgrunnen for bedrifter velger å benytte seg av ulike personalsammensetninger for ulike situasjoner. Consto er ikke noe unntak. Bruken av både egne ansatte og innleide er tilstede i firmaet, samtidig som man ser en blanding av begge personalgruppene.

Mye av planleggingen handler om hvordan kompetanse man innehar til prosjektet man skal gjennomføre. Grimsø (2015) trekker frem dette med kompetansebehov sammen med blant annet produksjonsplaner og markedet som viktige punkt som er med på å legge føringer på gjennomføringen. Gjennom bruken av de ulike personalsammensetningene ser informanten at dette med kompetanse kan variere svært mye. Dette handlet i stor grad at man ved bruk av innleie ikke kunne være sikker på hvilken kompetanse man kunne ende opp med, mens det i motsetning til bruk av egne har større kjennskap til hva arbeideren innehar av kompetanse. Her slett også firmaet med at mange av de innleide ikke hadde den kompetansen som samsvarte med hva de trengte til arbeidsoppgavene.

Rolstad et al (2014) nevner i sin definisjon av prosjektstyringen tre ulike variabler som henger sammen i hvordan man styrer et prosjekt: arbeidsomfang, tid og kostnad. Sett i casefirmaet er det flere punkt som påvirker disse gjennom ulik bruk av personalet. Ser man på den første variabelen som omhandler arbeidsomfang eller hvilke arbeidsoppgaver de ulike sammensetningene produserer ser man svært store forskjeller. Det er svært forskjellig hva funksjonærene forventer at de kan få ut av arbeidet dersom man bruken en egen ansatte eller innleie. Det mange av informanten påpekte var at ved bruk av innleie var dette i stor grad for å gjennomføre det som ble definert som rigg og driftsarbeid. Altså arbeid som ikke krever spesiell kompetanse og regnes ofte som arbeidet som bare må gjøres, men ingen som vil gjøre

det. Ved at man brukte egne ansatte, kan funksjonærene være sikre på at arbeiderne hadde nok kunnskap og dermed være sikrere på at alt arbeidet blir gjennomført. Ser man på de arbeidsoppgavene de ulike personalsammensetningene blir satt til å gjøre er det ofte slik at de innleide havner med å måtte gjøre det arbeidet som ikke de norske fagarbeiderne orker å gjøre, ofte fordi mange ser på det som under deres nivå. Dette kan fremstå som et problem i det store bildet dersom man ender opp med mange fagarbeidere som ikke vil gjøre arbeid som inngår i rigg og drift. Dette er også med på å skape en større differanse mellom de ulike personalgruppene. Mange av informantene trakk også frem at de fast ansatte hadde en større yrkesstolthet i arbeidet de gjorde og at dermed ble det enklere for funksjonærene skulle gi egne ansatte de arbeidsoppgavene som krever fagkunnskap.

Det andre punktet tid og kostnad henger svært tett sammen og her var informantene kanskje så de største forskjellene. På spørsmål om tidsbruken var informantene ganske tydelig på at dersom kompetansen hos de innleide ikke var på det nivået som arbeidet krevde, påvirket dette tidsbruken svært negativt. Det var samtidig påpekt av mange at det gikk endel tid også med egne ansatte, men på to ulike måter. Dersom man benyttet seg av egne ansatte gikk det mye tidsbruk til administrative oppgaver som kan kategoriseres som HR, slik som sykefravær, lønn og lignende. Ved innleie slapp casefirmaet selv å gjøre disse administrative oppgavene ettersom bemanningsbyråene da var ansvarlig for dette. Selv om casefirmaet ikke måtte gjennomføre disse oppgavene var det flere informanter som påpekte dog at oppfølgingen var svært mye høyere ved innleie. Det gikk altså på det krevdes at funksjonærene var nødt til å være mer ute på byggeplass fordi man ikke hadde den tilliten til at arbeidet ble gjennomført i den kvaliteten som bedriften ønsker. I tillegg var funksjonærene også knyttet opp til å følge opp effektiviteten ettersom det ved manglede kunnskaper var fort at effektiviteten falt drastisk. Ved at mange av de innleide i tillegg er utenlandske og ikke nødvendigvis hadde en forståelse for, og kanskje en frykt for å stille spørsmål gjør det at det oppstår unødvendige stopp i arbeidet som kunne vært unngått. Man ser ofte at tidsbruken er svært annerledes ved innleie og fast ansatte. Det betyr ikke nødvendigvis at den ene er noe bedre enn den andre totalt sett. Som en av informantene trakk frem var det andre måter at tidsbruken kunne bli svært utslagsgivende på prosjektets sluttprodukt ved bruk av egne ansatte. Selv om man ved bruk av faste ansatte kanskje oppnår en høyere effektivitet i arbeidsøyeblikket, så noen av informantene at arbeidsmentaliteten var svært annerledes hos disse sammenlignet med innleie. En fast ansatt har ikke den jobbusikkerheten som enn innleid har, noe man hadde oppdaget

spesielt knyttet til pauser. I den nå nedlagte avdelingen var det gjort et regnestykke om hvordan egne ansatte gjerne dro litt lengre på pauser i forhold til innleide, noe som igjen kan utgjøre en svært høy kostnad for bedriften. På avdelingen hadde altså noen minutter ekstra i hver av pausene kostet bedriften anslagsvis 7 millioner over et år. Dette var et kostnadsoverslag som var gjort ved at man så at de faste ansatte ofte tok fem minutter tidligere pause og gjerne satt fem minutter over tiden.

Uavhengig om hvilke kostnader som løper ved de ulike personalsammensetningene vil det alltid være vanskelig å beregne hva de faktiske kostnadene som ligger bak. Allikevel er det blant informantene en relativ stor enighet om at innleie ofte koster mer enn det smaker, ettersom det kommer fort, veldig mange ekstra kostnader, være seg koordinering eller kvalitet og effektivitet. Det som ofte var nevnt hos informanten var at alternativet ved ikke å bruke innleie når det var behov kom til å være svært ødeleggende for prosjektet og dermed også bedriften. Kostnadene som kunne løpe dersom man ikke hadde arbeidskraft kan bli svært høye ved at det blir stopp i fremgangen i prosjektet.

## **5.2 Lokasjon**

Som mange av informantene påpekte var lokasjonen en svært avgjørende faktor for gjennomføringen av prosjekter. Dette handlet i stor sak om at den geografiske utspreidningen selskapet opererer i er preget av store avstander og mange mindre områder preget av lite kompetanse. Som det kommer frem i Stortingsmeldingen (2020-2021) er Nord-Norge ofte preget av høye kostnader knyttet til transport og spesielt i de mest avsidesliggende områdene som ligger langt unna de sentrale byene i nord.. Som en av de største byggentreprenørene i Nord-Norges, har firmaet en portefølje som består av prosjekter spredt rundt i landsdelen. Dette gjør at mange av prosjektene er helt avhengig av pendling for at det skal være mulig å gjennomføre egenproduksjon. I casefirmaet sin del er det bygd opp avdelinger av fagarbeidere i de største byene slik som Tromsø, Harstad og Bodø. Allikevel sliter selskapet i noen tilfeller med å skaffe egne ansatte for å bemanne prosjekter som ligger utenfor disse områdene. Det var ikke noen av informantene som hadde noen direkte grunn for at det var vanskelig å få egne ansatte til å pendle, men det er å anta at det kan være flere som opplever en dårligere livskvalitet ved mye pendling, noe man ser i andre bransjer også (Urhonen et al, 2016). Pendling kan også være svært vanskelig dersom arbeiderne har familie og barn.

Funnene i casefirmaet påpekte blant annet at det var vanskelig å få egne ansatte til å pendle til andre områder utenfor hjemstedet, men at dette også gjaldt for innleie. Som en av informantene nevnte var det ofte slik at arbeidere som var ansatt i bemanningsbyrå ikke valgte Nord-Norge som arbeidssted fordi det ofte kom svære store kostnader for dem å fly innenlands når de først kommer fra hjemlandet. Det fører til at mange av de som kommer fra utlandet og ønsker å jobbe velger områder som er enkelt å komme seg videre fra Oslo/Gardemoen. Det gjør at arbeidsinnvandrere ofte da tar jobber i området rundt om på Østlandet. Det gjør at prosjekter som er langt unna de større flyplassene slik som Tromsø, Bodø og Alta har vanskeligheter med å skaffe innleid arbeidskraft som kommer fra utlandet. Det henger også i sammenheng med at bemanningsbransjen heller ikke nødvendigvis har avdelinger på hvert sted hvor byggeprosjektene foregår. Da ender det ofte opp med at områdene som ligger mest usentralt ender opp med den dårligste kompetansen som ikke får muligheten på de mest sentrale stedene. Det kan fremstå som de eneste man får tak i på usentrale strøk er de arbeiderne som ingen andre ønsker på grunn av dårlig kompetanse og effektivitet. Dette gjør at prosjekter som dermed ligger svært usentralt ofte får ekstra kostnader i form av dårlige kvalitet og tidsbruk.

### **5.3 Kunnskap og ferdigheter**

Kunnskap er i stor grad et av de viktigste punktene for et selskap som ønsker å vokse. Det handler om de stadige endringene som forekommer i bransjen (Holme, 2019). Selv om det er vanskelig å sette en pekefinger på hva som er kunnskap og hva som er det riktige for bedriften. Da gjelder det både de ansattes kunnskap, men også den totale kunnskapen som bedriften innehar for å kunne konkurransedyktig mot andre bedrifter i bransjen (Grimsø, 2015). Funnene i denne oppgaven forteller om en bransje som kan være svært preget av ulike nivåer av kunnskap og kompetanse. Flere av informantene var tydelige på at nivået hos mye av innleid arbeidskraft ikke holdt det nivået som skulle være ønskelig for bedriften. Dette samsvarer med Nergaard et al(2011) med tanke på at innlede ofte har en dårligere mulighet for å utvikle kompetansen. Ettersom kompetansen fremstår som bedrifters sterkeste konkurransefortrinn, skaper manglete kunnskaper vanskeligheter i form av mere oppfølging og kvalitetssikring, enn dersom man benyttet egne ansatte fremfor å benytte innleie.

Selv om man ønsker at kompetanseheving innad i bedriften skal kunne bidra til at man oppnår bedriftens mål og ønsker er det svært viktig at arbeiderne får utnyttet den slik at man ved økt kompetanse skaper en bedrift som er sterkere stilt dersom man skulle oppleve vanskeligere



tider (Holme, 2019). Dette handler om at det skapes en større tillit hos funksjonærene til arbeidet som blir gjennomført og dermed unngår kostnader knyttet til ekstra oppfølging og kontroller. Allikevel opplevde bedriften at en av avdelingene med fagarbeidere i Bodø ble nedlagt noen år tilbake og flere av informantene trakk frem da at man opplevde det motsatt enn man forventet. Det ble oppdaget at nivået på arbeidet ikke var noe bedre hos egne ansatte enn det var hos innleide eller ved bruk av UE-kontrakter. Derimot var det en motsatt effekt hvor man opplevde flere feil og mangler hos egne arbeidere. Om dette var på grunn av manglede kompetanse eller om det var andre faktorer slik som styringen av avdelingen som gjorde den ulønnsom å beholde videre er vanskelig å avgjøre, men en tydelig endring er nødvendig dersom man skulle forsøke på en ny opprettelse.

Dersom man har kompetansebehov i bedriften, ser man i hovedsak på to muligheter å skaffe den. Enten ved kompetanseheving innad i bedriften eller leie inn kompetansen gjennom ulike former for kontrakter (Holme, 2019). I casebedriften var det mange av informantene som tilhørte Tromsøavdelingen med egne fagarbeidere som var svært fokusert på at man som entreprenør måtte kunne satse på sine egne arbeidere. Holme (2019) trekker frem at dersom man skal satse på kompetanse hos egne arbeidere er det viktig at man klarer å benytte seg av kompetansen som er tilnærmet. Her løser spesielt et av prosjektene dette svært godt ved at prosjektet benytter seg av et midlertidig delprosjekt til å praktisere arbeidsoppgavene som er svært avgjørende for resultatet i det endelige prosjektet.

## **5.4 Språk og kulturproblemer**

Det man ofte ser at store deler av bemanningen fra bemanningsbyråene innenfor bygg og anlegg er arbeidsinnvandring fra Øst-Europa. Dette gjør at det oppstår ofte utfordringer knyttet til både språk og kultur. En ting er at det kan være vanskelig for funksjonærene å skulle kunne dele informasjon om arbeidsoppgavene. Det andre problemet som informantene var svært opptatt av var at terskelen for utenlandske arbeidere var svært høy for å kunne stille spørsmål dersom de mente at de ikke forstod eller mente at løsningen ikke var til det beste for kvaliteten. Med at mange av de innleide kommer fra land som tidligere har vært underlagt Sovjetunionen og en mye hierarkisk struktur i arbeidslivet, kan det være vanskelig å skulle tilpasse seg den «norske modellen» som er mye mer flatere og overlater mer til enkeltindividet (BYGG-artikkel)

## 5.5 Planlegging

Som de fleste andre entreprenører gjennomfører også Consto sine kontrakter som egne prosjekter med ulike organisasjoner for hvert av de prosjektene som skal gjennomføres. Dette er i henhold til hvordan Kolltveit et al (2016) presenterer prosjektplanlegging. Man skaper altså egne prosjektorganisasjoner, samtidig som man har en basisorganisasjon i selskapet som virker som en støtte til hvert prosjekt i porteføljen. Som Rolstad et al (2014) påpeker er det ofte stor variasjon i de ulike prosjektene i en portefølje og det krever derfor en basisorganisasjon som tar seg av den overordnede koordineringen på bakgrunn av selskapets strategi. Her velger casefirmaet å gjennomføre bemanningsmøter som går på tvers av avdelingene for å kartlegge behov og tildele tilgjengelige ressurser.

Den overordnede oversikten som basisorganisasjon sitter med er svært viktig for at mange av faktorene som er med å påvirke planleggingsprosessen kan være vanskelige for hver prosjektorganisasjon å ha kjennskap til. Det kan være alt i fra tilgjengelig ressurser i selskapet, når de ulike prosjektene skal starte og hva andre prosjektere har behov for. Dette ser man blant annet ved prosjektet som krever mye av selskapets ressurser på bakgrunn av byggherrens krav om norske statsborgere. Det viser hvor viktig at basisorganisasjon har den totale oversikten slik at selskapet kan driftes på en trygg og effektiv måte.

Selve planleggingen av hvert enkelt prosjekt handler i stor grad om å gjennomføre en kartlegging av hva trenger man, hvordan skal det gjennomføres, når skal de ulike prosessene foregå, hvilke ressursbehov og hvilken kompetanse. I casefirmaet ble alle prosjektene kalkulert på bakgrunn av tidligere erfaringsprosjekter før selve anbudet også var det opptil de ulike prosjektorganisasjonene å planlegge på et mer detaljert nivå. Det er på dette stadiet prosjektorganisasjonen velger hvordan bemanning som skal benyttes. Her var det stor overvekt av informantene som ønsket å bruke de ressursene og kompetansen som firmaet allerede hadde. For funksjonærene som var tilknyttet Tromsø fremsto dette som en tydelig strategi de valgte.

Som mange av informantene påpekte var bemanningen i ethvert prosjekt ønskelig å beholde så jevn som mulig. Dette i hovedsak for at selskapet ikke skulle sitte med overskudd av arbeidskraft, noe som ifølge Grimsø (2015) er svært viktig for å holde seg konkurransedyktig. Alle informantene trakk frem at bemanningen derfor ble gjennomført med en økende

opptrapping mot prosjektets produksjonstopp, for så trappe ned igjen mot prosjektets slutt. I Rolstadås et al (2014) presenteres denne gjennom et bemanningshistogram og viser til hvordan små utfordringer endrer på den faktiske bemanning kontra den planlagte. Dette var et av punktene som alle informantene trakk frem, uansett hvor mye planlegging som ble gjort på forkant av prosjektet ville det alltid dukke opp uforutsette ting som kunne kreve store endringer i forhold til planene.

## **5.6 Behovet for bemanningsbransjebransjen**

Det er nevnt mange ulike synspunkter på bruken av innleiebransjen i Norge og det vil det nok være i lang tid fremover også. I Norge har bygg- og anleggsbransjen hatt en svært stor oppgang i volum de siste 10-20 årene og det er ventet at veksten ikke vil avta eller stabilisere seg på det høye nivået (BNL, 2020a). Det som har gjort en slik enorm vekst mulig er i hovedsak utenlandsk arbeidskraft som ble tilgjengelig tidlig på 2000-tallet.

Alle informantene var tydelig på at innleiebransjen var helt klart nødvendig for at man skulle klare å gjennomføre prosjektene. Selv om flesteparten foretrakk å benytte seg av enten egne ansatte eller UE-kontrakter, var det ingen tvil om at man var nødt til å benytte innleide ettersom det ofte ikke var nok fagarbeidere ved de andre alternativene. Dette reflekteres av undersøkelsene som ble gjennomført for bedriftene i regionene Troms og Finnmark og Nordland (BNL 2020b). Det er rett og slett ikke nok fagarbeidere i regionene til å bygge opp avdelinger med egne ansatte. Nergaard et al (2011) trekker frem i sin FAFO-rapport at oppdragene hos bemanningsbyråene ofte er svært ulike og er med å bekrefte hvorfor casefirmaet velger å benytte innleie. Mange av informantene trekker frem at arbeidet som de innleide gjennomførte ofte var av ulik arbeidsomfang. Ettersom casefirmaet er en privat aktør er nok dette å forvente ettersom man unngår rammeavtaler og dermed har en svært fleksibel mulighet til å bruke innleie. Dersom man ikke hadde hatt denne fleksibiliteten ville nok bruken av innleie var betraktelig lavere ettersom man da ville brent inne med for mye arbeidskraft.

Ser man på diskusjonen om hvorvidt man er avhengig av innleie eller ikke er det lett å se seg blind på en av sidene. Det finnes mange gode argumenter på begge sidene som er svært tydelige i hvilken retning bransjen er nødt til å ta. Tallene er ofte arbeidsgivernes største argumenter for at behovet for bransjen er der. Ser man på tallene fra kompetansbehovsutvalget (NOU 2020:02), viser det til svært store mangler på rekruttering

blant nye fagarbeidene over hele landet, samtidig ser man hos BNL (2020b) at nært halvparten av bedriftene ikke får den fagkompetansen som bedriftene har behov for. Selv om man ser en økning på at flere bedrifter beveger seg mot en retning hvor man benytter seg av innleie fra andre produksjonsbedrifter (BNL, 2020b), ser man i erfaringene fra casefirmaet at dette ikke er solid nok til å fungerer i områder hvor det er små ansamlinger av kompetanse. For firmaet var dette kun mulig i Tromsø, som er Nord-Norge største by, mens på de andre lokasjonene var bransjen for liten til å skulle benytte seg av andre produksjonsbedrifter i større skala.

Mens på den andre siden kan man se på at innleie har skapt behovet for enda mer innleie. Etterhvert som norske bedrifter har benyttet i økende grad innleie, har også forventningene til byggetid gått ned og produksjonsindeksen økt. Det kan være tegn på at bransjen lever i en boble, som gjør at dersom det plutselig blir stopp i bruk av innleie, kan føre med seg store konsekvenser for bransjen, som i verste tilfelle kan vise seg å bli svært kostbare.

Hos casefirmaet var alle informantene klare på at det var ønskelig med egne arbeidere, men bakgrunnen for at det allikevel ble brukt samsvarer i stor grad med Håkonssons og Isidorsson (2004) kartlegging av motivasjon til bruken. Innleie ble i stor grad brukt for å enten dekke uforutsette arbeidskraftbehov for en kort periode, men også i stor grad for å dekke de rekrutteringsproblemene som forekommer i området firmaet opererer i.

## **5.7 Hva bringer bemanningsbransjen til byggeplassen**

Som i det politiske terrenget er det også innad i bransjen ulike syn på hva innleiebransjen bidrar med til bygg- og anleggsbransjen. Mange av informantene trekker frem både fordeler og ulemper med bruken av innleie og mye av dette kan man også trekke paralleller til de faktorene som styrer den politiske debatten rundt tematikken. Det var flere av informantene som trakk frem at funksjonærer i stor grad var mer kynisk rundt bruken av innleie. For dem var det enklere å kunne bruke innleie når det oppstod plutselige utfordringer, men at man samtidig kunne enkelt kvitte seg med arbeidskraften når behovet ikke lenger var der. Dette kan fremstå som en midlertidig løsning for de som er ansatt i bemanningsbyråene og er en av grunnene til at venstresiden ønsker en innstramming i lovene. Et annet punkt som blir dratt frem er at bruken av innleie er med på å svekke omdømme for fagarbeideren. Dette blir brukt som argument for å stramme inn lovene og man ser også at informantene var klar over hvordan bruken påvirket omdømme. En av informantene viser til at man skaper et enda større

skille mellom de innleide og de som arbeider fast i bedrifter med at arbeidsoppgavene fremstår som for stusslige for faste ansatte.

Uavhengig av om man ser behov for innleie, vil det etter dagens lover også kreve at firmaet oppfyller en endel krav i henhold til arbeidsmiljøloven §14-9 som Grimsø( (2015) presenterer. Dette legger blant annet føringer på når og hvor mye et firma kan bruke av innleie.

Casefirmaet som er en av de større entreprenørene har også avtaler med tillitsvalgte slik at de har mulighet til å unngå disse vilkårene i enkelte tilfeller. Samtidig er informanten tydelige på at innleie ikke skal være førstevalget, men heller at man bruker det i situasjoner hvor man ikke har noe annet valg enn produksjonstopp. I tillegg ser mange av informantene at de innleide ofte har en høyere arbeidsmentalitet, som kan forklares med at de ofte har en lavere jobbsikkerhet og dermed ønsker å prestere så godt som mulig når de først får sjansen til jobb.



## Kapittel 6 Konklusjon

Fra forrige kapittel tar man med seg drøftingene rundt de empiriske funnene sett opp mot den eksisterende teorien. Avhandlingens mål var å svare til de tre ulike forskningsspørsmålene som inngikk i problemstillingen. I dette kapittelet vil man derfor konkludere med de funnene som kan gi svar til disse spørsmålene.

### *1. Hvordan fungerer bruken av ulike sammensetninger av personale?*

Det kan være vanskelig å trekke noen klare konklusjoner på at den ene personalsammensetningen er noen noe mer fordelaktig enn den andre, men at det er flere faktorer på de ulike prosjektene som er med på å avgjøre hvordan personalledelsen bør gjennomføres. Med bruk av innleid arbeidskraft skaper man en fleksibilitet som er svært viktig i en konkurranseutsatt bransje, samtidig gir innleie usikkerhet knyttet til kompetanse og kvalitet. Ved bruk av enge skaper man en større tillit til arbeiderne som bidrar til mindre oppfølging og bedre effektivitet. Samtidig krever egne arbeidere en mye større administrativ arbeidsmengde som er tidkrevende. Bruken i dag fungerer, men har nok et stort forbedringspotensial dersom man klarer å redusere påvirkningen fra faktorene.

Skal man trekke frem tre faktorer som er det mest utslagsgivende på hvorfor man får problemer i driften av prosjektet som fører til lav effektivitet vil det være manglende kompetanse, kulturforskjeller og lokasjon til prosjektet. De to første skal være mulig å gjennomføre tiltak som kan bedre forståelsen mellom alle partene slik at faktorene kan forbedres. Den siste faktoren er vanskelig å gjøre de store endringene med, men det vil være viktig å ha fokus på å tilrettelegge på best mulig slik at man unngår de verste situasjonene som oppstår. Funnene som fremkommer fra empirien er ganske lik tidligere forskning skulle antyde. Ved noen prosjekter ser man at faktorene veier tyngre enn hos andre og det er også det som gjenspeiler at casefirmaet operer over et stort geografisk område som naturlig legger ulike føringer.

## *2. Hvordan foregår planleggingen av prosjektene i casefirmaet?*

Planleggingen fremstår overraskende plettfri etter boken. Det er tydelige skilnader mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen, noe som gjør at selskapet virker til å ha svært god kontroll på planleggingen. Informantene var i stor grad opptatt av å benytte ressursene som var tilgjengelig på best mulig måte. Sammen med god kunnskap og tidlig planlegging virket det som det ikke var noen problemer man kan forutse. Uansett hvor godt prosjektene planla de ulike prosessene som må gjennomføres, er det ikke til å stikke under en stol at bransjen kan være svært uforutsigbar. Med stadig uforutsette endringer som skjer, fungerer planleggingen kun til en viss grad og man vil oppleve at den faktiske gjennomføringen ofte går utenfor den planlagte.

## *3. Er bransjen virkelig avhengig av innleie?*

Dette spørsmålet er nok det som er det vanskeligste å sette to streker under det rette svaret. Ser man i perspektivet til bygg- og anleggsbransjen er nok svaret soleklart ja, men det er ikke bare gull og grønne skoger. Ser man på motivene som Håkansson og Isidorsson (2004) trekker fram, er ikke bruken begrunnet i noe annet enn disse motivene, men fra den andre siden ser man nok flere varselamper som blinker. Motstanderne av innleie vil nok trekke frem den kyniske bruken av innleie som foregår sammen med nedbyggingen av den norske håndverkeren gjennom svekkende omdømme og boblen som bransjen står i. Kanskje har informanten rett, at bakdelen ved innleie sees på som så ubetydelige at de overskygges av den viktige fordelten sånn som den nåværende situasjonen i bygg- og anleggsbransjen er. Uavhengig vil bemanningsbransjen kreve at man gjennomfører noen former for tiltak for at man skal kunne ha en bærekraftig bygg- og anleggsbransje videre.

## **6.1 Implikasjoner**

### **Praktiske implikasjoner**

Mesteparten av faktorene som er med på å legge føringer for hvordan personalledelsen, er interne faktorer. Utfordringene som er knyttet til de ulike faktorene vil kunne ha praktiske implikasjoner for andre bedrifter som også har bemanningsproblemer uten nødvendigvis å vite hva som ligger bak. Oppgaven hadde som mål å se hvordan personalsammensetningene fungerte i praksis for en entreprenør. Funnene viser til flere positive trekk som gir gode



muligheter, men også hindringer som er mulig å lære av. Casebedriften er en privat aktør, men det er flere av funnene som kan generaliseres til å ha stor betydning også får den offentlige sektoren som har utfordringer knyttet til bemanning.

### **Teoretiske implikasjoner**

Det er flere av funnene som man kan trekke gode paralleller mot det teoretiske grunnlaget og som gir muligheten til å styrke teorier og prognoser. Med de funnene som er gjort ser man i hovedsak sammenhenger med det teoretiske feltet om personal-/prosjektledelse. Innenfor disse feltene er det i dag store mengder teorier og funnene er derfor en bekreftelse på teorien. Det har visst seg at funnene som ble gjort med tanke på lokasjon og viktigheten av fleksibiliteten ved innleie ikke har blitt gjort mye forskning på og vil derfor være mulig å bygge videre på. Gjennom undersøkelsen av casefirmaet fremstår det som bedriften har svært stort fokus på å benytte egen intern kompetanse, noe som kan gi vanskeligheter med se de andre mulighetene, allikevel bidro informantene til funn som knytter andre faktorer til planleggingen og gjennomføringen.

## **6.2 Videre forskning:**

På bakgrunn av avhandlingen størrelse og lengde er det ikke mulig å gå i dybden på alle faktorene som ligger bak personalledelse. For videre forskning er det flere muligheter man kan utforske. Videre forskning kan ta for seg et av punktene under empirien for å kunne gå i dybden. Det kan være å gjennomføre økonomiske analyser for å kartlegge kostnader knyttet til ulikt bruk og merkostnader som kommer av manglende arbeidskraft. Videre forskning kan også se på hva bemanningsbransjen bidrar til bygg- og anleggsbransjen i form av en svært høy fleksibilitet som skaper verdier utenom de faktiske fakturerte kostnadene. Dersom det kommer større endringer i grunnlaget for bruken av bemanningsbransjen vil det også være svært interessant med forskning som ser på situasjonen rundt bemanning på det tidspunktet.

Denne forskningen begrenser seg til kun en casebedrift i Nord-Norge og her vil det være svært mange mulighet å se hvordan empirien er hos andre bedrifter innad i bransjen, men også for andre bedrifter som benytter seg av bemanningsbransjen. Da ville det vært mulig å se på om de samme faktorene er like fremtredenen som i bygg- og anleggsbransjen. Det er også ønskelig å se hvilke utfordringer som oppstår hos den offentlige sektoren på grunn av kompetansemangel og uforutsette arbeidskraftbehov for å kunne undersøke om det er noen

likheter eller om sektorene skiller seg mye. En annen forskning ville også vært å ha valgt en annen metode. Med bakgrunn i erfaringene i denne forskningen kunne man enklere gjennomført en kvantitativ forskning der man inkluderer arbeidere fra entreprenørbedrifter og fra bemanningsbransjen for å se hvordan arbeiderne som problematikken omhandler oppfatter situasjonen.

## Referanseliste

- Alsos, K og Jensen, R.S (2013) *Bemanningsbransjens gråsoner*. (Fafo-rapport 2011:20). Fafo.  
<https://www.fafo.no/images/pub/2013/20310.pdf>
- Amelie, M. (2012, 28.desember) Derfor er det vanskelig å lede utlendinger. Tu.no.  
<https://www.tu.no/artikler/derfor-er-det-%20vanskelige-a-lede-utlendinger/235649>
- Arbeiderpartiet (u.å) *Arbeidsmiljøloven*.  
<https://www.arbeiderpartiet.no/politikken/arbeidsmiljolooven/>
- Arbeidsmiljøloven (2020) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Lovdata.  
<https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- BNL (2020a) *Bygge- og anleggsmarkedet 2020–2022*. (Markedsrapport 1:2020)  
Byggenæringens Landsforening.  
<https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/bnl---markedsrapport-2020-1-one-pager.pdf>
- BNL (2020b) *Byggenæringens fremtidsbarometer 2020*. Byggenæringens Landsforening.  
[https://www.bnl.no/siteassets/bilder/bilder-til-spesielle-saker/fremtidsbarometer2020\\_single.pdf](https://www.bnl.no/siteassets/bilder/bilder-til-spesielle-saker/fremtidsbarometer2020_single.pdf)
- Brekkehus, A. (2019, 18.juni). Tillit og involvering gir resultater. *Bygg.no*.  
<https://www.bygg.no/tillit-og-involvering-gir-resultater/1397993/>
- Clearly Cultural (u.å.) *Power Distance Index*. <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>
- Denstadli, J.M. Farstad, E. og Thune-Larsen, H. (2014) *Pendling med fly* (TØI rapport 1337/2014). Transportøkonomisk institutt.  
<https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=39393>
- Easton, G. (2010) *One case study is enough*.  
[https://www.researchgate.net/publication/277202113\\_One\\_Case\\_Study\\_is\\_Enough](https://www.researchgate.net/publication/277202113_One_Case_Study_is_Enough)
- EPSI (u.å.) *Bemanningsbransjen*. <https://www.epsi-norway.org/bransjestudier/bemanning/>
- Forsvarsbygg (2020, 8.september) *Krav til sikkerhet*. <https://www.forsvarsbygg.no/no/om-oss/for-leverandorer/sikkerhetsklarering-av-leverandorer/>
- Friberg, J.H. og Tyldum, G. (2007). *Polonia i Oslo. En studie av arbeids- og levekår blant polakker i hovedstadsområdet* (Fafo-rapport 2007:27.). Fafo.  
[https://fafo.no/media/com\\_netsukii/20027.pdf](https://fafo.no/media/com_netsukii/20027.pdf)
- Grimlø, R.(2015) *Personaladministrasjon* (5.utg). Gyldendal Norsk Forlag.
- Holme, K. (2019). *Kompetanse og kompetanseutvikling*. Å.Egerdal (Red.), *HR-boka*. (2.utg). Gyldendal

- Høyre (2021, 12.mars) *Arbeidslivskriminalitet*. <https://hoyre.no/politikk/var-politikk/arbeidsliv-og-velferd/arbeidslivskriminalitet/>
- Håkonsson, K. og Isidorsson, T. (2004) Hyresarbeidskraft. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 10-3. [http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2004/aa2004\\_vol10\\_s187-205.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2004/aa2004_vol10_s187-205.pdf)
- Jakobsen, E.W. Albertsen, M.O. Aamo, A.W. og Myklebust, A. (2021) *Verdien av bemanningsbransjen* (Menon-publikasjon nr. 2/2021) Menon Economics. <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2021-2-Verdien-av-bemanningsbransjen.pdf>
- Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3.utg.) Abstrakt forlag.
- Kasztalska, A. (2014) *English in contemporary Poland*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/weng.12083>
- Kilskar, S.S. Wasilkiewicz, K. Nygaard, B. og Øren, A. (2017) *Flerkulturelle arbeidsplasser i byggenæringen*. (2017:00352.). SINTEF. <https://www.sintef.no/publikasjoner/publikasjon/1570899/>
- Lai, L. (2012). *Strategisk kompetansestyling* (2.utg). Fagbokforlaget.
- LO (u.å.) *Sosial dumping*. <https://www.lo.no/hva-vi-mener/sosial-dumping/>
- Meld. St 9 (2020-2021) *Mennesker, muligheter og norske interesser i nord*. Utenriksdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/268c112ec4ad4b1eb6e486b0280ff8a0/no/pdfs/stm202020210009000dddpdfs.pdf>
- Nergaard, K. Nesheim, T. Alsos, K. Berge, Ø.M. Trygstad, S.C. og Ødegård, A.M. (2011). *Utleie av arbeidskraft 2011*(Fafu-rapport 2011:33.). Fafu. [https://www.fafu.no/media/com\\_netsukii/20224.pdf](https://www.fafu.no/media/com_netsukii/20224.pdf)
- NHO (2021, 21.mai) *Innleie av arbeidskraft er viktig for distriks-Norge*. <https://www.nhosh.no/bransjer/bemannings-og-rekruttering/nyheter/2021/innleie-av-arbeidskraft-er-viktig-for-distriks-norge/>
- NOU 2020:02. (2020) *Fremtidige kompetansebehov III — Læring og kompetanse i alle ledd*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf>
- Rolstadås, A. Olsson, N. Johansen, A. Langlo, J.A. (2014) *Praktisk prosjektledelse*. Fagbokforlaget.
- Ryen, A (2002) *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.

- Senterpartiet (2020, 27.september) *Sp vil redusere bruken av bemanningsbyrå.*  
<https://www.senterpartiet.no/aktuelt/arkiv/sp-vil-reducere-bruken-av-bemanningsbyra>
- Solberg, E. Børing, P. Rørstad, K. og Carlsten, T.(2016) *NHOs kompetansebarometer 2016.*  
(Arbeidsnotat 2016:1) NHO.  
<https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/kompetansebarometeret/nhos-kompetansebarometer-2016.pdf>
- SSB (2020). *Sentralitetsindeksen*(Notat 2020/4.). Statistisk sentralbyrå.  
[https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/413602?\\_ts=17085d29f50](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/413602?_ts=17085d29f50)
- SSB (u.å.) *Produksjonsindeks for bygge- og anleggsvirksomhet.*  
<https://www.ssb.no/statbank/table/09015/tableViewLayout1/>
- SSB (u.å.a) *Sysselsatte, etter næring (SN2007) og yrke. Årsgjennomsnitt (1 000 personer) 2011 – 2020.* <https://www.ssb.no/statbank/table/09789/tableViewLayout1/>
- SSB (u.å.b) *Arbeidskraftundersøkelsen* <https://www.ssb.no/statbank/table/09303/>
- SV (u.å) *Bemanningsbransjen.* <https://www.sv.no/a-aa/bemanningsbransjen/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder.* (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Thorsnæs, G.(2021, 18.mai) Nord-Norge. I *Store norske leksikon.* <https://snl.no/Nord-Norge>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg). Gyldendal Akademisk.
- UDIR (u.å.) *Elevtall i videregående skole – fylker og skoler.* [https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-videregaende-skole/elevtall-i-videregaende-skole/elevtall-fylker-og-skoler/?rapportsideKode=VGO\\_Elev\\_FylkSkol&filtre=EierformID\(-10\)\\_EnhetID\(-12\)\\_KjoennID\(-10\)\\_ProgramomraadeID\(-22\)\\_TidID\(201210\\_201310\\_201410\\_201510\\_201610\\_201710\\_201810\\_201910\\_202010\)\\_TrinnID\(11\)\\_VisAntallSkoler\(0\)&radsti=F](https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-videregaende-skole/elevtall-i-videregaende-skole/elevtall-fylker-og-skoler/?rapportsideKode=VGO_Elev_FylkSkol&filtre=EierformID(-10)_EnhetID(-12)_KjoennID(-10)_ProgramomraadeID(-22)_TidID(201210_201310_201410_201510_201610_201710_201810_201910_202010)_TrinnID(11)_VisAntallSkoler(0)&radsti=F)
- Urhonen, T. Lie, A. og Aamodt, G. (2016) *Associations between long commutes and subjective health complaints among railwayworkers in Norway.* Preventive Medicine Reports 4.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2211335516301073?token=5197F55A74B1E9BD08DF2ACD8B4A763B3AF5BB5DF66C57F64EB705BBE65FF292C2073F39748EAEC9D26E0CEFAC4699F8&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210527030231>
- Østebø, L. (2020) *Tall og trender 2020: Bemanning og rekruttering.* NHO.  
<https://www.nhosh.no/tall-og-fakta/tall-og-trender/tall-og-trender2020/bemanning-tall-og-trender-2020/>

