



# Mobilitet forutsetter stabilitet

Balanse mellom arbeidsgiver og arbeidstakers behov  
i en multilokal virksomhet

---

**MAI 2015**

Jamina Heggedal  
Henrikke Hodøl  
Einar Tenden  
Julie Bårdsen Tøllefsen



UiO • Universitetet i Oslo

Den som vet det rette, gjør det rette.  
*Sokrates*

## **Forord**

Denne prosjektrapporten er utarbeidet som en del av mastergradsstudiet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. På oppdrag fra Veidekke Entreprenør har vi tatt for oss utfordringer og muligheter knyttet til mobilitet i virksomheten.

Vi ønsker å rette en stor takk til Veidekke Entreprenør, som har gitt oss muligheten til å utforske et aktuelt, men likefult utforsket fenomen i organisasjonsvitenskapen. Dette har vært givende og meget interessant. En stor takk må rettes vår kontaktperson i Veidekke Entreprenør, Iselin Martinsen, som med sine tilretteleggende evner og entusiasme har gjort det mulig å gjennomføre prosjektet på en god måte. Det er også på sin plass med en stor takk til vår faglige veileder, Anders Underthun ved AFI, som har vært en betydningsfull støttespiller gjennom forskningsprosessen med gode råd og konstruktive tilbakemeldinger.

Denne rapporten hadde ikke blitt til uten våre informanter og respondenters bidrag. Vi ønsker å takke alle som har bidratt, og retter en spesiell takk til de som har åpnet seg og delt med oss de ulemper som følger av pendling. Formodentlig er deres bidrag med på å gjøre pendling mer forenlig med familieliv i fremtiden. Her har Veidekke Entreprenør tatt første skritt på veien.

Blindern, 22. mai 2015

Einar Tenden

Henrikke Hodøl

Jamina Heggedal

Julie Bårdsen Tøllefsen

# Sammendrag

Siktemålet med rapporten har vært å identifisere faktorer som påvirker evnen til mobilitet blant ansatte i prosjektorganisasjonen i Veidekke Entreprenør AS. Rapporten bygger på en empirisk undersøkelse ved tre bygg- og anleggsprosjekter, hvor gruppeintervjuer med både funksjonærer og håndverkere samt en spørreundersøkelse danner grunnlag for vårt datamateriale. Rapporten inneholder flere råd og tiltak som Veidekke Entreprenør kan implementere for å etterleve det strategiske målet om en *multilokal virksomhet*, og kunnskapen som frembringes vil kunne styrke Veidekke Entreprenørs konkurranseevne og attraktivitet.

Gjennom analyser av vårt datamateriale forsøker vi derfor å besvare følgende problemstilling: *Hva hemmer og fremmer geografisk mobilitet blant ansatte i prosjektorganisasjonen?*

Undersøkelsene som er gjort viser at strategiske uttalte mål vanskelig kan føre til ønskede resultater om ikke ledelsens verbale og non-verbale kommunikasjon er konsistent med de uttalte målene. Ledelsens adferd har stor symbolsk verdi og kan føre til forventninger hos ansatte som ikke er i tråd med Veidekkes ønsker om en mobil virksomhet. Videre er det viktig at ledelsen stimulerer til kompetanseøkning som motivasjonsfaktor blant de ansatte. En arbeidsstyrke som ønsker å heve sin kompetanse er sannsynligvis også mer mobile. Belønningssystemer og arbeidstidsordninger har vist seg å være to sentrale arbeidsvilkår som er av stor betydning for hvordan funksjonærer og håndverkere i utvalget tenker og opptrer. På den ene siden må arbeidsvilkårene utformes slik at det skaper forutsigbarhet i arbeidsforholdet og virker stimulerende med hensyn til å være mobil. På den andre siden – og i forlengelsen av dette – må arbeidsvilkårene utformes med henblikk på arbeidstakers behov for en god balanse mellom jobb og familie. Innføringen av tiltakene nedenfor vil forhåpentligvis bidra til å skape forutsigbarhet og stabilitet i og rundt arbeidsforholdet, som viser seg å være en avgjørende faktor for mobilitet. Oppsummert er våre tiltak:

- ✓ Ledelsen bør enes om en felles forståelse av begrepet multilokal, for lettere å kunne spisse, tydeliggjøre, formidle og forankre budskapet i organisasjonen.
- ✓ Informasjonsmateriell internt og eksternt bør gjenspeile forventningene som ligger i at Veidekke skal være en multilokal virksomhet.

- ✓ Benytte mobile rollemodeller aktivt for å gjøre mobilitet attraktivt for flere. Rollemodellene bør representere både bygg, anlegg, håndverkere og funksjonærer for at alle grupperingene i organisasjonen kan identifisere seg med dem. Følgende arenaer kan være aktuelle: introduksjonskurs, seminarer og rekrutteringsprosesser
- ✓ Vurdere et mer enhetlig system for å koordinere bemanninger på prosjekt, samt inkludere muligheten til å fange opp tilgjengelig kompetanse til enhver tid.
- ✓ Rekrutteringsprosessen bør gjenspeiles i målet om en multilokal virksomhet, og Veidekke bør være bevisste på hvilke signaler de sender i intervju- og ansettelsesfasene.
- ✓ Rekruttere arbeidstakere som i større grad motiveres av kompetanseutvikling.
- ✓ Søknadsprosess for deltakelse på spennende prosjekter.
- ✓ Tydeligere lønnspolitikk og sikre forståelse i hele organisasjonen.
- ✓ Økt synliggjøring av mobile stillingers verdi i belønningssystemet.
- ✓ Differensiert kjøregodtgjørelse.
- ✓ En tydeliggjøring av hvilke kriterier som skal ligge til grunn for utbetaling av pendlertillegget.
- ✓ Utrede mulighetene i ny lovgivning.
- ✓ Vurdere nye arbeidstidsordninger.
- ✓ Mer fleksible arbeidstidsordninger som sikrer bedre utnyttelse av friperiodene
- ✓ Opprette familiekoordinator som en egen stiling.
  - Tilby pendlerfamiliene informasjon og veiledning om hvordan håndtere dagligdagse utfordringer som henger sammen med at den ene parten pendler eller reiser mye.
  - En slik arena åpner for at Veidekke kan få en bred og god dialog med pendlerfamiliene hvor behovene for forutsigbarhet kan kartlegges og deles.
- ✓ Fortsette å prioritere de ansatte som den viktigste ressursen i bedriften.
  - Møte arbeidstakerne med en støttende holdning dersom det er behov for fleksibilitet grunnet familieforhold.
  - Ledere innehar en lik holdning på tvers av og i bytte av prosjekter.
- ✓ Fortsette arbeidet med å skape høyt presterende team på arbeidsplassen.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 OPPDRAGSGIVER.....	7
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	8
1.3 MOBILITET - DEFINISJON OG OPERASJONALISERING.....	9
1.4 RAPPORTENS STRUKTUR.....	10
1.5 BEGREPSAVKLARING.....	11
<b>2. METODE</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 FORSKNINGSDESIGN</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 UTVALG</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 UTVALGSSKJEVHETER.....	13
2.2.2 GENERALISERING OG OVERFØRBARHET.....	14
<b>2.3 DATAINNSAMLING</b> .....	<b>14</b>
2.3.1 SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER.....	14
2.3.2 FOKUSGRUPPER.....	15
2.3.3 SPØRREUNDERSØKELSE.....	16
<b>2.4 DATABEHANDLING</b> .....	<b>17</b>
2.4.1 KVALITATIV DATABEHANDLING.....	17
2.4.2 KVANTITATIV DATABEHANDLING.....	18
<b>3. ANALYSE</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 MULTILOKAL VIRKSOMHET</b> .....	<b>20</b>
3.1.1 MULTILOKAL SOM STRATEGISK VERDI.....	20
TVETYDIG KOMMUNIKASJON.....	21
TUNGVINTE BEMANNINGSPROSESSER.....	22
MANGLENDE FORSTÅELSE FOR BEGREPET MULTILOKAL.....	24
”JEG ER LOKAL ANSATT, JEG... ”.....	24
3.1.2 KOMPETANSEBYGGING SOM MOTIVASJONSFAKTOR.....	27
”JEG ER IKKE SÅ GLAD I NYE UTFORDRINGER”.....	29
3.1.3 FORSLAG TIL TILTAK.....	31
<b>3.2 BELØNNINGSSYSTEMET</b> .....	<b>32</b>
3.2.1 UTFORDRINGER VED BELØNNINGSSYSTEMET.....	33
FORSTÅELIGHETEN.....	33
ULIKE LØNNSNIVÅER.....	33
LØNN SOM KOMPENSASJON FOR ULEMPENE VED PENDLING.....	34
ULIK PRAKTISERING AV PENDLERTILLEGGET.....	35
BILGODTGJØRELSE – LOKALT ANSATTES “MOBILITETSTILLEGG”.....	36
3.2.2 FORSLAG TIL TILTAK.....	37
<b>3.3 ARBEIDSTIDSORDNINGER</b> .....	<b>38</b>
3.3.1 TOLV-NI: UTFORDRINGER VED ARBEIDSØKTENS OG ARBEIDSPERIODENS LENGDE.....	38
3.3.2 PARTSBASERTE LØSNINGER.....	40
3.3.3 FORSLAG TIL TILTAK.....	41
<b>3.4 BALANSE MELLOM JOBB OG PRIVATLIV</b> .....	<b>41</b>
3.4.1 FORNØYD MED DAGENS ARBEIDSSITUASJON.....	42
3.4.2 MOBILITET I VEIDEKKE FORUTSETTER STABILITET I HJEMMET.....	43
LIKESTILLING I HJEMMET.....	44
UTFORDRINGER MED Å LEVERE I BARNEHAGE OG SFO.....	45
”SKILSMISSEORDNINGEN”.....	46
PENDLING OG FORUTSIGBARHET.....	48

UTFORDRINGER MED OMGANGSKRETS OG FRITIDSAKTIVITETER .....	48
3.4.3 TILRETTELEGGING FRA ARBEIDSGIVER .....	49
OVERORDNEDES HOLDNING TIL ARBEIDSTAKERNES HJEMMESITUASJON .....	49
TRIVSEL PÅ JOBB.....	50
3.4.4 FORSLAG TIL TILTAK .....	51
<b>4. AVSLUTTENDE REFLEKSJONER.....</b>	<b>53</b>
<b>5. LITTERATURLISTE.....</b>	<b>55</b>
<b>6. VEDLEGG.....</b>	<b>57</b>
VEDLEGG (1) MANDAT TIL PROSJEKTFORUM.....	57
VEDLEGG (2) INFORMASJONSSKRIV OM DELTAGELSE I FORSKNINGSPROSJEKT .....	60
VEDLEGG (3) INTERVJUGUIDE SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER.....	61
VEDLEGG (4) INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPER.....	63
VEDLEGG (5) SPØRREUNDERSØKELSE.....	65

# 1. Innledning

Som en av Norges største næringer bidrar bygg- og anleggsbransjen til verdiskaping og arbeidsplasser over hele landet (Byggenæringens Landsforening, udatert). Næringen har en betydelig rolle i utviklingen av samfunnet og innvirker daglig på menneskers liv ved at gode bygg og tilpassede anlegg er vesentlige forutsetninger for et velfungerende samfunn. Endrede rammebetingelser for bransjen stiller næringen overfor flere utfordringer, som blant annet må møtes med et særskilt fokus på kompetanse (Meld.St.28 (2011-2012)). Utfordringene henger blant annet sammen med at det stilles høyere krav til kvalitet, økt differanse mellom produktene som selges og hardere konkurranse i markedet.

Det finnes mange definisjoner på kompetanse, men oppsummert handler kompetanse om evnen til å beherske oppgaver og realisere bestemte mål for den enkelte arbeidstaker og bedrift (Lai 2004). For virksomheter er det strategisk viktig å mobilisere tilgjengelig kompetanse og anvende disponibel kompetanse der hvor den kreves i organisasjonen. Dette må til for å sikre gjennomføringsevne og konkurransekraft. For bedrifter som opererer i ulike geografiske markeder med relaterte virksomhetsområder, kan det oppstå behov for å flytte kompetanse mellom underliggende enheter og over geografiske områder. For entreprenørbransjen er evnen til å flytte ressursene dit hvor prosjektene skal bygges, helt fundamentalt. Men hvilke faktorer påvirker den enkelte arbeidstakers vilje og evne til å la seg bli forflyttet? Spørsmålet er liten grad berørt i litteraturen. Med viten om bygg- og anleggsbransjens betydning for den videre utviklingen av samfunnet, vil det være viktig at bransjen selv setter et fokus på dette. Problemstillingen berører enkeltaktører så vel som samfunnet som helhet. Veidekke ASA er en av bransjens ledende aktører i Norge og har et økende fokus på hvilke faktorer som den enkelte arbeidstakers evne til å bli forflyttet.

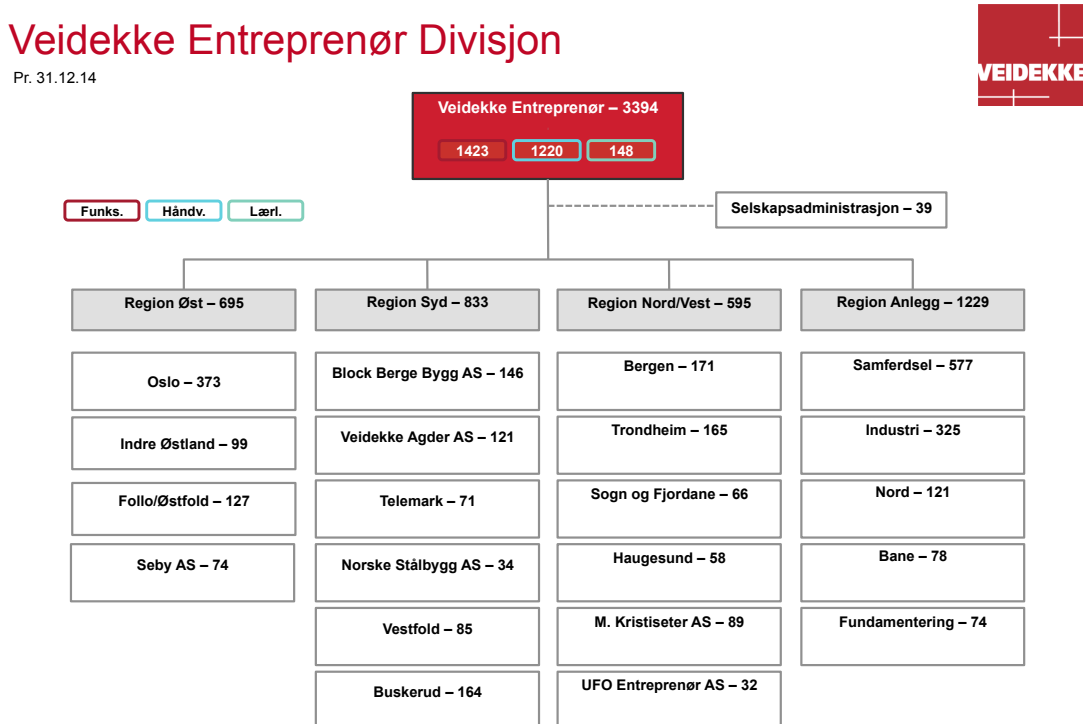
## 1.1 Oppdragsgiver

Veidekke ASA er en av de største entreprenørene og eiendomsutviklerne i Skandinavia, med 21 milliarder i årlig omsetning og om lag 6.400 ansatte ("Fakta om Veidekke", udatert). Oppdragsporteføljen spenner over bygg- og anleggsoppdrag, boligutvikling, asfaltvirksomhet, pukk og grus samt veivedlikehold. Veidekke Entreprenør AS er en av tre underliggende hovedvirksomheter i Veidekke ASA Norge, og er organisert i tre bygg- og én anleggsregion. Den operative virksomheten utgjøres av 22 underliggende distriktsenheter. Veidekke Entreprenør kjennetegnes av desentralisert organisering, hvor flere av de operative enhetene



er organisert som egne AS, med eget budsjett- og driftsansvar. Denne oppgaven er skrevet på oppdrag fra Veidekke Entreprenør (heretter Veidekke).

Figur 1: Organisasjonskart Veidekke Entreprenør (inkludert antall ansatte)



## 1.2 Tema og problemstilling

Veidekke har et økende fokus på optimal bemanning av sine prosjekter, hvor et av de uttalte målene til toppledelsen er å kunne stille med et optimalt lag hvor som helst i Skandinavia (informant fra hovedkontoret). Fokuset kommer som en følge av særlig to forhold. For det første preges oppdragene av stadig større prosjekter, som krever at Veidekkes operative enheter samhandler. Få av enhetene har all den nødvendige kapasitet og kompetanse til å løse oppdragene på egenhånd. For det andre er kundene blitt mer kvalitetsbevisste og krever mer skreddersydde løsninger. Dette krever at Veidekke bør bemanne sine prosjekter med den beste kompetansen. Dette kan medføre behov for å flytte kompetente mennesker rundt i virksomhetens geografiske nedslagsfelt. I mange situasjoner er det imidlertid ikke like enkelt for arbeidstakere å være mobile og flytte på seg. Prosjektgruppens siktemål har vært å komme frem til de faktorer som hemmer og fremmer mobiliteten, og hvilke tiltak man kan iverksette for å møte utfordringene knyttet til mobilitet.

Med utgangspunkt i Veidekkes ønske om fokus på optimal bemanning, har prosjektgruppen gjennom empiriske undersøkelser i prosjektorganisasjonen tilstrebet å besvare følgende problemstilling:

*“Hva hemmer og fremmer geografisk mobilitet blant ansatte i prosjektorganisasjonen?”*

For å besvare problemstillingen har vi funnet det hensiktsmessig å avgrense besvarelsen til å gjelde arbeidsgivers strategiske mål om en multilokal virksomhet opp mot arbeidstakeres motivasjon. Videre blir også temaene belønningssystemer og arbeidstidsordninger, samt balansen mellom arbeid og privatliv sett nærmere på. Det har ikke vært intensjonen å bringe frem en uttømmende liste over alle faktorer som innvirker på menneskers evne til å være mobile, til det er en slik oppgave for stor og omfanget på prosjektet for begrenset.

### **1.3 Mobilitet - definisjon og operasjonalisering**

Geografisk mobilitet er et gjennomgående begrep i oppgaven. Begrepet kan tolkes ulikt og må derfor settes inn i en kontekst og gis et nærmere meningsinnhold. Enkle søk på forskjellige akademiske søkemotorer viser at begrepet kan betegne så mangt. Sosial mobilitet tar for seg skifte av sosial klasse (Dahlgren og Ljunggren 2010) i en samfunnsmessig kontekst. Mindre utbredte former er faglig og organisatorisk mobilitet, hvor arbeidskraften enten skifter personellkategori eller avdeling. Av hensyn til omfanget av undersøkelsen og oppdraget som er gitt, vil vi ikke gå dypere inn i de ulike fasettene av geografisk mobilitet.

Med geografisk mobilitet menes i denne rapporten *geografisk forflytning av medarbeidere dit hvor behovet for kompetansen er.*

En bokstavelig tolkning av geografisk mobilitet omfatter også flytting av mer permanent karakter (Arbejdsministeriet 2000). Da det derimot kan tenkes at det er særskilte og andre bakenforliggende forhold som gjør at arbeidstakere flytter permanent, har vi valgt å se bort i fra dette.

Geografisk mobilitet (heretter kalt mobilitet) kommer til uttrykk ved at den enkelte medarbeider er villig til, og i stand til, å påta seg arbeid på prosjekter rundt omkring i Veidekkes geografiske nedslagsfelt. Mobiliteten kan ha ulikt omfang og betydning, hvor det kan være snakk om pendling over store avstander eller et spørsmål om reising til og fra arbeid hver dag. Vi har derfor valgt å vurdere mobiliteten ut fra følgende to dimensjoner:

Den ene dimensjonen er mobilitet i form av pendling. Begrepet pendling er vidt og åpent for mange tolkninger, noe som fører til upresis begrepsbruk hos mange i dagligtalen. I denne

undersøkelsen forstås pendling som arbeidstakeres regelmessige ferdsel mellom bopel og arbeidssted, hvor arbeidstakeren på grunn av arbeidets art er nødt til å *bo periodevis utenfor sitt virkelige hjem* (Skatteetaten, udatert). Oppdragsgivers prosjektvirksomhet er først og fremst avhengig av mobilitet i betydning av regelmessig forflytning mellom hjem og arbeidssted, uavhengig av hvor arbeidstakeren har sitt hjem. Den andre dimensjonen berører dem som ikke er pendlere. For denne gruppen omfatter mobilitet den daglige reiseveien til og fra jobb, som varierer alt ettersom hvor prosjektet man tilhører er lokalisert. For enkelthetens skyld omtales disse som *ikke-pendlere* i oppgaven.

Lokalt ansatte og mobilt ansatte kan sies å være to ulike grupper av arbeidstakere i Veidekke, som igjen er hovedsakelig knyttet til to forskjellige typer operative enheter. Såkalte *lokale avdelinger* er typisk geografisk orienterte enheter som er avgrenset opp mot et visst område. Distrikt Oslo har for eksempel primært virksomheten sin i stor-Oslo. *Mobile enheter* er på sin side avdelinger som opererer over større geografiske områder i Norge. Definisjonene ovenfor tar dermed hensyn til at lokalt ansatte også kan være pendlere, og at mobilt ansatte ikke nødvendigvis pendler til enhver tid. Dette har vært en nødvendig operasjonalisering av begrepet ettersom situasjonen til den enkelte ansatte – om man pendler eller ikke – er helt avhengig av rammevilkårene rundt det enkelte prosjektet.

## **1.4 Rapportens struktur**

Leseren vil i det følgende bli presentert for de metoder som er anvendt for å hente inn datamaterialet, og hva datamaterialet består av (kapittel to). Dette materialet danner grunnlaget for analysen og drøftingene (kapittel tre), som igjen er delt inn i fire hoveddeler. Den første av disse er diskusjoner om det strategiske begrepet *multilokal virksomhet*. Begrepet har vist seg å ha stor betydning for problemstillingen og vi drøfter betydningen, graden av etterlevelse og forståelsen blant funksjonærer og håndverkere i prosjektorganisasjonen (kapittel 3.1). Dernest følger en drøfting omkring belønningssystemet (kapittel 3.2), hvor det avdekkes noen utfordringer i dagens system, og en drøfting rundt arbeidstidsordninger (kapittel 3.3), som særskilt belyser utfordringene ved praktiseringen av dagens tolv-ni-ordning. Belønningssystem og arbeidstidsordninger er formelle elementer i arbeidsforholdet som ledelsen kan utforme i den hensikt å påvirke adferden i organisasjonen, og er av stor betydning for problemstillingen. Under de tre foregående drøftingskapitlene er det enkelte forhold som går igjen og da særlig utfordringer knyttet til balansen mellom arbeid og privatliv. Denne balansegangen har vist seg å ha stor innvirkning på evnen til å pendle. Under kapittel 3.4 trekker vi trådene sammen og diskuterer hvordan arbeidstiden virker inn på

funksjonærer og håndverkeres privatliv. I tillegg kommer vi inn på noen faktorer som vi mener er fremmede for mobiliteten i Veidekke, og som Veidekke har lyktes med. I kapittel fire presenteres våre avsluttende refleksjoner rundt temaet og vi forsøker å besvare problemstillingen.

### **1.5 Begrepsavklaring**

*Prosjektorganisasjonen:* En temporær virksomhet som organiseres for å løse en engangsoppgave og som skal lede frem til et bestemt produkt som er etterspurt av en kunde (Karlsen og Gottshalk 2008). Organisasjonen består av funksjonærer og håndverkere.

*Funksjonær:* En samlebetegnelse for anleggsledere, driftsledere, formenn.

*Håndverker:* En person som driver med håndverk i bygg- og anleggsbransjen.

*Informant:* Deltager i fokusgruppe.

*Informanter fra hovedkontoret:* Samlebetegnelse for informanter ved hovedkontoret til Veidekke på Skøyen. Av hensyn til anonymitet gis det ikke en nærmere beskrivelse av tittel, stilling og tilhørighet.

*Respondent:* Deltager i spørreundersøkelsen.

## 2. Metode

### 2.1 Forskningsdesign

Oppdragsgiver ønsket en empirisk undersøkelse der det innhentes data fra arbeidstakere i prosjekter – med en kombinasjon av ansatte som tidligere har flyttet på seg i forbindelse med prosjektarbeid og ansatte som foreløpig ikke har vært mobile (se mandat, vedlegg én). Med utgangspunkt i *fenomenet mobilitet* har vår studie en fenomenologisk tilnærming, som brukes for å fange opp flere menneskers opplevelse av, og erfaringer med, et fenomen (Creswell 2013). De fleste sosiale fenomener har både kvalitative og kvantitative sider ved seg (Gripsrud m.fl. 2004), dette gjelder også for mobilitet, hvor ansatte i prosjektorganisasjonen berøres i ulik grad av fenomenet mobilitet. Noen pendler fast, noen pendler innimellom, mens andre reiser til og fra jobb hver dag. De store variasjonene gjorde at vi nokså tidlig i prosessen så behovet for metodetriangulering – altså en kombinasjon av ulike metoder for datainnsamling (Creswell 2013).

Da vi gikk løs på prosjektet startet vi med fire utvalgte perspektiver som vi ønsket å fokusere nærmere på. Disse fire var *arbeidsvilkår*, *livsfaser*, *kultur* og *kompetanse*. Etter hvert som vi hentet inn data og bearbeidet funnene, ble disse snevret inn og vi endte opp med følgende fire temaer: *multilokal virksomhet som strategi og motivasjonsfaktor*, *belønningssystemer* og *arbeidstidsordninger* som utvalgte arbeidsvilkår og *balansen mellom jobb og privatliv*. Første ledd i prosessen bestod av semistrukturerte intervjuer med sentrale informanter ved hovedkontoret. Med disse ønsket vi å få innsikt i situasjonen, for deretter å kunne ta adekvate metodevalg for den videre datainnsamlingen. Det var blant annet viktig å få forståelse for behovet for mobilitet, ettersom det var nokså uklart da vi begynte prosjektet.

Videre så vi et tydelig behov for en oversikt over bredden i mobilitetssituasjonen – slik den er i dag. Vi valgte derfor å gjennomføre en spørreundersøkelse, hvor målet var en kartlegging av hvem som er mobil, på hvilken måte man er mobile, den umiddelbare holdningen til mobilitet, samt hvilke åpenbare faktorer som hemmer og fremmer mobilitet. I et forsøk på å *forstå* hvordan mobilitetssituasjonen oppleves av de ansatte, gjennomførte vi fokusgrupper (Gripsrud m.fl. 2004). Her var hensikten å grave dypere i fenomenet mobilitet gjennom å bli kjent med de ansattes hverdags erfaringer og livssituasjoner, samt å se hvilke diskusjoner som kunne oppstå rundt de ulike temaene (Gripsrud m.fl. 2004).

## 2.2 Utvalg

Mennesker er forskjellige, og for at et utvalg i en studie skal være såkalt representative for populasjonen det representerer, stilles det strenge krav til utvalgsteknikker (Ringdal 2007, 185-191). Etter semistrukturerte intervjuer innledningsvis, samt samtaler med oppdragsgiver, så vi behovet for å innhente data fra ansatte i både bygg- og anleggsenheter, med en kombinasjon av håndverkere og funksjonærer, samt pendlere og ikke-pendlere. Denne formen for utvelgelse kan minne om *kvoteutvelgelse* (Gripsrud m.fl. 2004, 151). Vi valgte to bygdistrikter (Oslo og Buskerud) og et anleggsdistrikt (Samferdsel). Etersom anleggsenhetene er større enn byggenhetene vil et slikt utvalg kunne bidra til forholdsmessig lik fordeling i svar fra bygg- som fra anleggsarbeidere i spørreundersøkelsen. Videre ønsket vi å gjennomføre fokusgrupper i de samme enhetene som spørreundersøkelsen ble sendt til, for å få dybde- og bredde- data fra samme utvalg.

### 2.2.1 Utvalgsskjevheter

Å nøye seg med å intervjuer et lite utvalg av de personene man er interessert i, er uproblematisk så lenge utvelgingen er tilfeldig. Da vil resultatene likevel kunne være representative (Hellevik 2011, 71). Begrensningene som følger av prosjektets omfang kan føre til enkelte skjevheter og problemer ved utvelgelsen. De mest åpenbare utvalgsskjevhetene vi finner i denne studien, følger under:

a) *Funksjonærer og håndverkere*: I spørreundersøkelsen ser vi en overvekt av svar fra funksjonærer. Svarfordelingen kan skyldes at funksjonærer i langt større grad har tilgang på e-post gjennom arbeidsdagen, og vi kan anta at svarfordelingen mellom funksjonærer og håndverkere dermed ikke er *systematiske* (Hellevik 2011, 76-77).

b) *Mobilt og lokalt ansatte*: Valget om to bygdistrikter og ett anleggsdistrikt gir forholdsmessig likt antall mellom bygg- og anleggsansatte i spørreundersøkelsen. Vi ser imidlertid at den strategien ikke er like hensiktsmessig i fokusgruppene – ettersom antallet informanter fra bygdistriktene er overrepresentert i forhold til Region Anlegg, og flertallet i førstnevnte faller under kategorien ikke-pendlere.

c) *Pendlere og ikke-pendlere*: Som en naturlig konsekvens av nevnte skjevhet i punkt b, vil representasjonen av pendlere og ikke-pendlere muligens være ulik. Vi ser derimot ikke det som et uløselig problem, ettersom studien innebærer å kartlegge holdninger til mobilitet blant ansatte som *har* erfaringer så vel som blant de som *ikke* har erfaringer med pendling. Samt at

studien også skal inkludere erfaringer fra ikke-pendlere som er mobile i en annen betydning, ved eksempelvis lang reisevei til og fra jobb.

d) *Region Anlegg – spørreundersøkelse og fokusgruppe*: I byggvirksomheten ble spørreundersøkelsen og fokusgruppene henholdsvis sendt ut og gjennomført i de to samme distriktene, Oslo og Buskerud. I Region Anlegg ble spørreundersøkelsen sendt ut til Distrikt Samferdsel, mens fokusgruppen ble gjennomført i Distrikt Industri. Dette kommer av praktiske forhold som gjorde det vanskelig å gjennomføre en fokusgruppe i Distrikt Samferdsel.

### **2.2.2 Generalisering og overførbarhet**

Å undersøke få enheter – slik vi gjør i dette tilfellet – kan gjøre det vanskelig å si at funn er representative for en større gruppe (Gobo 2004). Vårt hovedmål har imidlertid ikke vært å generalisere, men å finne hemmende og fremmende faktorer for mobilitet. I følge Flyvbjerg (2004) er det ikke alltid nødvendig å generalisere i tilfeller som dette – hvor det er viktigere å forstå fenomenet i dybden. Våre funn kan imidlertid si oss noe om hvordan ansatte i prosjektorganisasjonen opplever reising og pendling i arbeidshverdagen, ettersom utvalgsriteriene i stor grad gjenspeiler populasjonen i Veidekke Entreprenør som helhet. De kvalitative funnene støttes opp av den kvantitative spørreundersøkelsen, som ble sendt ut til 1114 respondenter i til sammen tre distrikter i Veidekke. Vi mottok svar fra 476 personer som gir en svarprosent på 42,7. Av disse svarene er 52,3 prosent fra Distrikt Samferdsel, 34,7 prosent fra Distrikt Oslo, og 13 prosent fra Distrikt Buskerud, det vil si 47,7 prosent til sammen fra byggdistrikter.

## **2.3 Datainnsamling**

Før vi startet datainnsamlingen, ble prosjektet meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Dette for å sikre at prosjektet fulgte de etiske retningslinjene for samfunnsvitenskapelig forskning.

### **2.3.1 Semistrukturerte intervjuer**

I forkant av de semistrukturerte intervjuene utviklet vi temabaserte intervjuguider som vi tilpasset hvert enkelt intervju (se vedlegg tre). Ulike intervjuguider kan føre til at sammenligningsgrunnlaget bortfaller, men hensikten med intervjuene var ikke å sammenligne svarene til informantene (Johannessen m.fl. 2011). Det viktigste var å stifte bekjentskap med fenomenet mobilitet ved å se det fra ulike ståsteder. Intervjuene ble tatt opp.

Det er også verdt å nevne at vi tidlig i prosessen deltok på introduksjonskurset for nyansatte i Veidekke. I utgangspunktet deltok vi for å bli kjent med Veidekke som organisasjon. Senere viste det seg at vi gjorde observasjoner av betydning for våre analyser.

### **2.3.2 Fokusgrupper**

Basert på de fire innledende perspektivene vi startet prosessen med, utviklet vi en intervjuguide for fokusgruppene (se vedlegg fire). For å øke validiteten brukte vi spørsmål som fungerte godt i de innledende samtalene, og la til flere spørsmål for å sikre enhetlig forståelse av fenomenet mobilitet. Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud m.fl. 2004). Gjennom å bruke en felles intervjuguide sikret vi at alle fokusgruppene var innom de samme temaene. Intervjuguiden var i utgangspunktet lik, men intervjuene ble tilpasset ut fra hvorvidt informantene pendlet eller ikke, og om de var håndverkere eller funksjonærer.

Samtlige fokusgrupper ble gjennomført på bygg- eller anleggsprosjektene, i informantenes kjente miljø. Vi delte tre-fire håndverkere i én gruppe og tre-fire funksjonærer i én gruppe, med en hovedmoderator og en assisterende moderator i begge tilfeller. Fokusgruppene varte i overkant av en time, og ettersom våre grupper var såpass små, anser vi det for tilfredsstillende lengde. Underveis i fokusgruppene gjennomførte vi en øvelse, ment som et hjelpemiddel for å tydeliggjøre overfor oss og informantene hva de anså som de viktigste faktorene i vurderingen av en mer mobil tilværelse. Øvelsen bestod av at informantene skulle markere hvor de “befant seg” i en trekant med ett område for kompetanseutvikling, ett for økonomisk kompensasjon og ett for familiesituasjon. De ble bedt om å gjøre det både ut fra nåtid, fortid (når de startet i Veidekke) og framtid (om fem år).

Bygg- og anleggsprosjektene som ble valgt ut til fokusgrupper fikk tilsendt et informasjonsskriv (se vedlegg to) i forkant hvor det ble beskrevet hvordan etiske hensyn skulle ivaretas. Her fikk frivillig deltakelse, anonymisering og konfidensiell behandling av datamaterialet en sentral plassering. Ved oppstart av hvert intervju ble disse punktene igjen gjennomgått, hvor vi i tillegg forsikret oss at informantene godtok at det ble gjort opptak av samtalene. Opptak ble gjort for å være sikker på at vi ikke gikk glipp av viktige svar, diskusjoner og meninger i intervjuene. Dette kan ha ført til usikkerhet blant intervjuobjektene, og av den grunn gjorde vi det tydelig både i forkant og underveis i intervjuene at ingen andre har tilgang til opptakene og at det de sier kun vil bli vist til i bearbeidet form, uten mulighet til å koble svarene til informantene.



### 2.3.3 Spørreundersøkelse

Gjennom oppdragsgiver fikk vi tilgang til Questback. Med utgangspunkt i de fire innledende perspektivene og informasjon fra de semistrukturerte intervjuene, identifiserte vi spørsmål av interesse for videre datainnsamling. I tillegg ønsket vi å kartlegge mobilitets situasjonen kvantitativt, altså hvor mange som i dag er pendlere versus ikke-pendlere, hvor lang reisevei de ulike har og så videre. Vi var opptatt av at spørsmålene og svaralternativene skulle omfatte essensen i mobilitet for respondentene, samtidig som vi ikke ønsket ledende spørsmål eller svaralternativer. Vi brukte tid på å øke validiteten i spørreundersøkelsen, blant annet ved å foreta flere tester for å sikre oss at spørsmålene var gode nok og hvorvidt det faktisk fremgikk klart hva det ble spurt om. Testene ble gjennomført av oss i forskningsgruppen, av veileder, kontaktperson hos Veidekke samt venner og bekjente.

Selve spørreundersøkelsen ble sendt ut på e-post sammen med et informasjonsskriv. Her ble det forklart på hvilken måte etiske hensyn ville ivaretas, slik som frivillig deltakelse, anonymisering og konfidensiell behandling av datamaterialet. Respondentene kunne når som helst avslutte sin deltakelse i undersøkelsen, og hadde også mulighet til å reservere seg fra å få påminnelser dersom de ikke ønsket å delta i undersøkelsen. Svarene på undersøkelsen kunne ikke kobles til e-post- eller IP-adresse, og på denne måten sørget vi for at undersøkelsen holdt høyeste mulige grad av anonymitet.

E-posten med forespørsel om deltagelse ble sendt ut av arbeidsgiver, hvor det kan tenkes at dette kan ha påvirket reliabiliteten. Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud m.fl. 2004). For eksempel vil det kunne være tilfeller hvor respondenter ikke svarer sannferdig fordi man ikke tør eller fordi man har en egen agenda (ikke ønsker å bli mer mobil). Samtidig kan det være grunn til å hevde at følelsen av forpliktelse til å svare / gjennomføre undersøkelsen øker ved at arbeidsgiver er avsender og ikke en prosjektgruppe på utsiden av virksomheten. Reliabiliteten kan også påvirkes ved at spørsmålene i spørreundersøkelsen er såkalte holdningsspørsmål, hvor hensikten er å få respondenten til å vurdere en gitt situasjon (Johannessen m.fl. 2011). I slike tilfeller skal man som forsker være observante på at respondenten kan ha styrende motiver for å svare som de gjør, og ikke forveksle holdningene med fakta (Johannessen m.fl. 2011).

Veidekke ønsket å koble svarene fra den enkelte respondent mot bakgrunnsvariabler som allerede lå inne i HR-systemet deres. Dette medførte at respondentene kun måtte krysse av for et fåtall av interessante bakgrunnsvariabler. Argumentet for å gjøre det slik var at mange av respondentene kan være usikre på hva som ville vært riktig å krysse av for dem, og at vi

dermed fikk bakgrunnsvariabler som stemmer med arbeidsforholdet til den enkelte i størst mulig grad. Bakgrunnsvariabelen *alder* var imidlertid ikke kategorisert og hver alder lå inne som en egen variabel. På grunn av tekniske problemer hos Questback, som førte til at vi fikk tilgang til bakgrunnsvariablene på et langt senere tidspunkt enn planlagt, ble det av tidsmessige årsaker ikke mulig å sjekke alle funnene opp mot hver eneste alder.

Blant de totalt 20 informantene i fokusgruppene, tilhørte halvparten henholdsvis rollene funksjonær og håndverker. Seks av disse informantene tilhører Oslo (tre håndverkere og tre funksjonærer), seks tilhører Buskerud (tre håndverkere og tre funksjonærer) og åtte tilhører Industri (fire håndverkere og fire funksjonærer)

Respondentene fordeler seg slik i spørreundersøkelsen:

Tabell 1: Responsfordeling (N= 476)

<b>Kjønn</b>	36 kvinner	440 menn	
<b>Distrikt</b>	Oslo – 164 stk.	Buskerud – 62 stk.	Samferdsel – 249 stk.
<b>Personellkategori</b>	Funksjonær – 373 stk.	Håndverker – 99 stk.	Lærling – 3 stk.

## 2.4 Databehandling

### 2.4.1 Kvalitativ databehandling

Alle fokusgruppene ble transkribert i sin helhet. Vi innledet behandlingen av de kvalitative dataene ved å lese igjennom samtlige notater, transkriberinger og andre innsamlede dokumenter, i den hensikt å skaffe oss et oversiktsbilde og helhetsinntrykk av materialet. Data fra de semistrukturerte intervjuene ble først og fremst brukt til å utforme spørsmål til spørreundersøkelse og intervjuguide, og til å forstå og tolke det øvrige datamaterialet. I senere tid har denne informasjonen vist seg å være betydelig for våre analyser.

Helhetsinntrykket fra de kvalitative dataene skapte grunnlag for å identifisere meningsbærende elementer i tekstene, etter prinsippene i fenomenologisk analyse (Johannessen m.fl. 2011). Dette ble gjort gjennom systematisk gjennomgang av dataene, for deretter å samle disse inn i koder. Til selve kodingen ble programmet HyperResearch benyttet. Kodene var under kontinuerlig bearbeiding for å bli mest mulig presise og relevante for å belyse problemstillingen. Kodene ble videre samlet i fire kategorier, som sa noe om hvilke faktorer som påvirker mobilitet på forskjellig vis. Deretter forsøkte vi å hente ut

essensen i de ulike kodene og kategoriene, hvor vi ble sittende igjen med et konsentrert materiale som ble omgjort til beskrivelser av meningsinnholdet.

#### **2.4.2 Kvantitativ databehandling**

Vi brukte rapporten i Questback for å få en oversikt over svarene fra spørreundersøkelsen, inkludert kommentarer på åpne spørsmål. Videre benyttet vi statistikkprogrammet SPSS til å lage krysstabeller for å koble sammen ulike variabler og illustrere funn. Noen variabler har vi hentet fra HR-systemet, slik som stillingskategori og distriktstilhørighet. Vi har prøvd oss frem med krysninger av ulike avhengige og uavhengige variabler for å få et kvantitativt bilde av hva som hemmer og fremmer mobilitet.

### 3. Analyse

En mobil virksomhet forutsetter fleksible arbeidstakere. I vår analyse har det derfor vært interessant å se på forholdet mellom arbeidsgivers behov og ønsker og den enkelte arbeidstakers behov og ønsker, når vi ser på hva som hemmer og fremmer mobilitet.

Analysen er basert på data fra to geografisk orienterte distrikter, Oslo og Buskerud, samt to oppgaveorienterte distrikter, Industri og Samferdsel. Noen informanter vektlegger geografisk stabilitet og kort reisevei, mens andre informanter vektlegger nye utfordringer og er villig til å reise langt for å tilegne seg ny kompetanse. Noen jobber fra klokken syv om morgenen til halv fire på ettermiddagen, og kjører til og fra prosjekter daglig, mens andre bor på brakker og ser det som en selvfølge å være borte fra hjem og familie i kortere eller lengre perioder. Arbeidssituasjonen er således ulik fra arbeidstaker til arbeidstaker. Det samme er holdningene til mobilitet, hvor det fremkommer av datamaterialet at forskjellene ser ut til å være større enn likhetene.

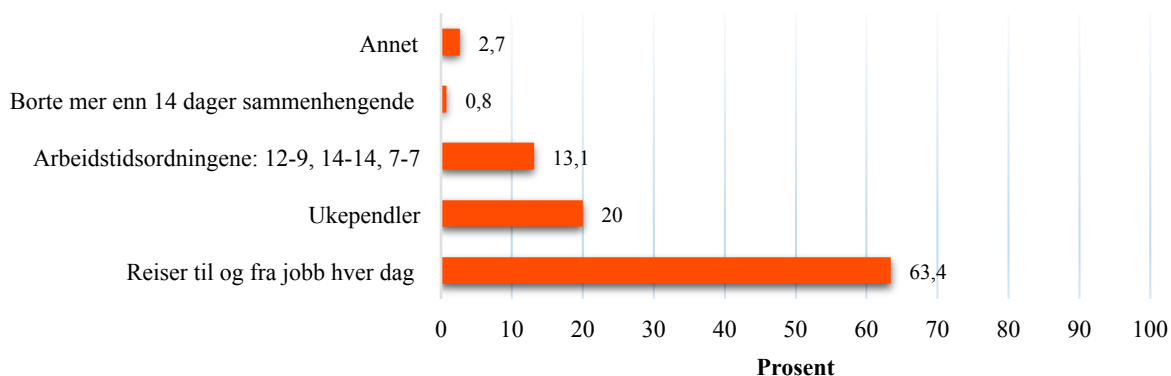
Vår analyse er delt opp i fire hoveddeler med utgangspunkt i forholdet mellom arbeidsgivers ønsker og behov og den enkelte arbeidstakers ønsker og behov. Dette forholdet forsøker vi å belyse gjennom følgende oppdeling:

- *3.1 Multilokal virksomhet*, hvor vi drøfter ulike sider ved Veidekkes strategiske mål om å være multilokal.
- *3.2 Belønningssystemet*, hvor vi drøfter arbeidstakernes opplevelse av dagens belønningssystem.
- *3.3 Arbeidstidsordninger*, hvor vi drøfter utfordringer ved noen av arbeidstidsordningene som praktiseres i dag.
- *3.4 Balanse mellom jobb og privatliv*, hvor vi drøfter flere forhold som vektlegges av arbeidstakerne i et forsøk på å balansere forholdet mellom jobb og privatliv.

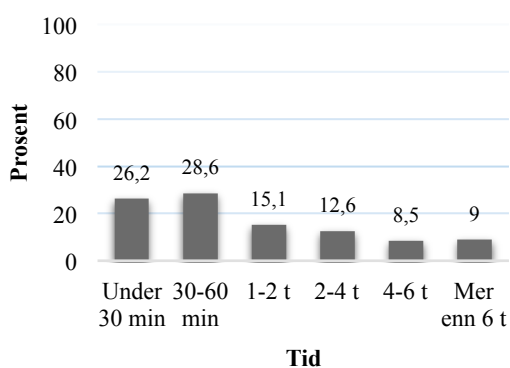
Etter hver hoveddel oppsummerer vi hemmende og fremmende faktorer, og presenterer våre forslag til tiltak. Flere av de foreslåtte tiltakene bygger på innspill fra våre informanter.

Under følger tre figurer som karakteriserer mobilitets situasjonen i Veidekke, basert på data fra spørreundersøkelsen. Ettersom graden av mobilitet endrer seg i takt med skifte av prosjekter ble respondentene bedt om å ta utgangspunkt i den arbeidssituasjonen de har i dag.

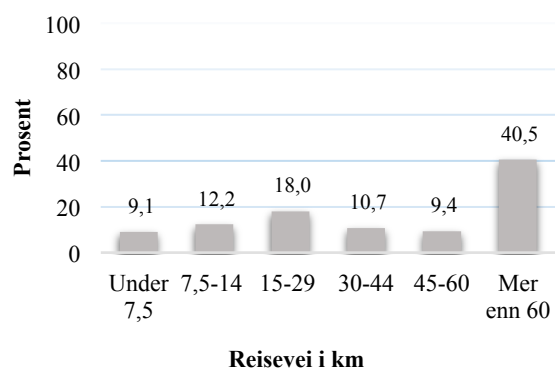
Figur 2: Respondentenes arbeidssituasjon (N= 475)



Figur 3: Tidsbruk mellom bosted - arbeidssted (N= 469)



Figur 4: Reisevei mellom bosted - arbeidssted (N= 449)



### 3.1 Multilokal virksomhet

En interessant betraktning vi har gjort oss i arbeidet med å drøfte faktorer som hemmer og fremmer mobilitet i prosjektorganisasjonen, handler om det mye omtalte begrepet i Veidekke, *multilokal*. Som vi skal se, mener vi at begrepet er tett knyttet til både mobilitet og kompetanse.

#### 3.1.1 Multilokal som strategisk verdi

Begrepet multilokal beskrives som “en strategi der Veidekke Entreprenør ønsker å kombinere lokal kunnskap, tilhørighet og tilstedeværelse med det å utnytte den samlede kompetanse, kapasitet og slagstyrke” (se vedlegg én, Prosjektmandat). I den sammenheng ser vi at multilokal kan knyttes til mobilitet og kompetanse, hvor det vil være strategisk viktig for Veidekke å mobilisere og anvende tilgjengelig kompetanse der det kreves. Målsettingen om

“å sette sammen det mest optimale teamet til enhver tid” (informant, hovedkontoret) ser ut til å stå høyt på ønskelisten hos ledelsen. I samtaler med ledere ved hovedkontoret omtales multilokal blant annet som “en grunnleggende verdi”, “et viktig prinsipp” og en “selvfølgelig del av Veidekkes arbeidsform”.

Når man snakker om verdier, kan det være nyttig å skille mellom forfektete/uttalte verdier og bruksverdier. Organisasjonspsykolog Henning Bang (2013) omtaler forfektete eller uttalte verdier som “de verdiene som bedriftens ledere og medarbeidere hevder at de tror på (...), og som kommer til uttrykk i bedriftens strategier, målsettinger og visjoner” (Bang 2013, 47). Verdiene har til hensikt å gi ansatte en retning, og skal være en veileder for hva som er godt og dårlig i ulike valgsituasjoner. Multilokal kan således ses som et eksempel på en *forfektet verdi* i Veidekke, som skal ligge til grunn når man planlegger og setter sammen prosjektlag.

I motsetning til forfektete verdier, kan bruksverdier ses som “de verdier som *faktisk* ligger bak våre handlinger, og som man kan slutte seg frem til gjennom å studere hvordan vi handler” (Bang 2013, 48).

### ***Tvetydig kommunikasjon***

En interessant betraktning vi gjør oss etter å ha deltatt på introduksjonskurs for alle nyansatte i Veidekke, er imidlertid at ledelsen på konsernnivå ser ut til å sende tvetydige signaler om betydningen og viktigheten av å være en multilokal virksomhet. På den ene siden hører vi at “ansatte er forpliktet til å bruke og bygge på den kompetansen som finnes, og at det ligger et krav om å spille på den multilokale kompetansen i organisasjonen”. Her tolker vi det som at ledelsen forventer at de ansatte skal være innstilt på å være mobile, for å kunne sette sammen det mest optimale teamet – uansett hvor kompetansen behøves. På den andre siden hører vi en annen leder på konsernnivå fortelle at han er “*lidenskapelig opptatt av fritids- og idrettsaktiviteter etter klokken fire*”. Her kan mottakeren lett få inntrykk av at det er en selvfølgelighet at arbeidsdagen er ferdig klokken 16:00, og uttalelsene kan bidra til å gi nyansatte den samme forventningen. Med utgangspunkt i vår forståelse av begrepet multilokal, som inkluderer å mobilisere ressurser etter prosjektets behov, mener vi det kan være uheldig å gi ansatte en forventning om for eksempel fast arbeidstid til klokken 16:00. Fast arbeidstid fra åtte til fire vil ikke være hverdagen for mange av kursdeltakerne, som jobber på prosjekter i andre geografiske områder enn hjemsted, og kan således medføre uklar oppfatning av hva som forventes av den enkelte.

I den grad det er ønskelig å stimulere til økt mobilitet, kan det være hensiktsmessig at betydningen av multilokal tydeliggjøres, formidles og forankres i alle ledd i organisasjonen. Som vi skal se avslutningsvis i dette kapittelet, er introduksjonskurset en viktig arena hvor Veidekke på et tidlig stadium kan posisjonere seg som en multilokal organisasjon overfor sine nyansatte.

### ***Tungvinte bemanningsprosesser***

Som tidligere nevnt, er bruksverdier de verdiene som ligger til grunn for våre handlinger. Bruksverdier kan identifiseres på forskjellige måter i en organisasjon – blant annet gjennom ulike rutiner, ritualer, symboler eller andre aktiviteter (Bang 2013, 48). En av utfordringene som dukker opp i denne sammenheng, er prosessen en bemanningsansvarlig må gjennom for å sikre optimal bemanning på prosjekter. I samtaler med informanter som blant annet har ansvar for bemanning og koordinering av prosjekter, blir det tydelig at bemanningsprosessen preges av manuelt arbeid. Bemanningsark, e-poster og lister må oppdateres til stadighet, og vi får vite at bemanningskoordinatorer er avhengig av daglig telefonkontakt for å holde seg oppdatert på bemanningssituasjonen. Uttalelser om at det er ”*mye styr å holde alle i jobb hele tiden*” og ”*veldig krevende å få det koordinert*” kan dermed ses som hindringer for *multilokal praksis* i hverdagen. Andre informanter omtaler dagens bemanningsrutiner som både ”*krevende*”, ”*vanskelig å koordinere*” og at ”*det kreves masse kommunikasjon for å få ting til å gå opp*”. Det ser ut til å være stor enighet rundt at bemanningsrutinene er preget av manuelt arbeid – noe som bidrar til å legge beslag på mye tid for de som har ansvar for bemanningen av prosjekter. Dette kan i ytterste konsekvens resultere i tilfeldig sammensetning av lag på prosjektene. Sett i sammenheng med denne uttalelsen fra en leder, ser vi at måten bemanningsprosesser løses i dag kan virke hemmende for mobilitet:

*“Hvis noen i Vestfold skal bygge en skole, og det er fem år siden sist, så gjør man ikke jobben sin om man ikke tar kontakt med det distriktet som har den seneste erfaringen og nyeste kompetansen.”* (informant, hovedkontoret).

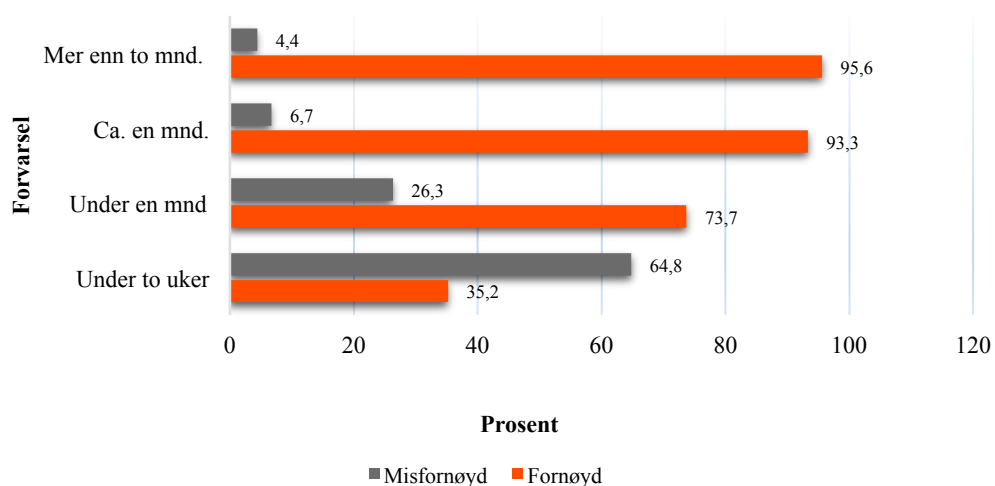
Så langt vi kan se, finnes det ikke noe verktøy som systematisk fanger opp denne kompetansen og erfaringen som sikrer at man kan etterleve kravet.

På spørsmål om de manuelle rutinene kunne vært erstattet av mer brukervennlige datasystemer, er mottagelsen imidlertid noe splittet. Blant informantene som er negative til et nytt bemanningssystem, får vi høre at materien er så levende at ett felles datasystem blir vanskelig. Andre mener av nettopp samme grunn – med en så levende materie – vil det være

positivt med et felles datasystem som kan lette arbeidet med å koordinere tilgjengelige ressurser. Vi mener det kan være hensiktsmessig å investere i et felles datasystem som kan gjøre kommunikasjonsflyten i bemanningsprosessene enklere og mer oversiktlige. Det vil også kunne sikre mer standardiserte rutiner for bemanning og således bidra til å forhindre personavhengige prosesser. Når et prosjekt trenger spisskompetanse på ett eller flere områder, kan det tenkes at bemanningskoordinator lettere får oversikt over tilgjengelig kompetanse, og således kan leve opp til forventningene som ligger i at Veidekke skal være en multilokal virksomhet.

Et annet interessant forhold ved bemanningsprosesser handler om forutsigbarhet. Ettersom arbeidssituasjonen til den enkelte i stor grad varierer fra prosjekt til prosjekt, kan man anta at forflytting til nytt prosjekt medfører endringer i reisevei til og fra jobb. For noen vil det også kunne bety at man endrer arbeidstidsordning, som kan medføre kortere eller lengre perioder borte fra hjemmet. I den forbindelse har vi spurt våre respondenter hvor langt forvarsel de får før de skal videre til neste prosjekt, og hvor fornøyde de er med dette.

Figur 5: Forvarsel før neste prosjekt, samt i hvilken grad respondentene er fornøyde med forvarselet (N= 468)



Som vi ser av figur fem er det en klar sammenheng mellom hvor lang tid i forveien respondentene får vite at de skal til neste prosjekt og hvor fornøyde de er med hvor langt forvarsel de får. Tidshorisonten i ledelsens eller bemanningsansvarliges planlegging er i så måte en vesentlig faktor. God planlegging skaper forutsigbarhet, som er en viktig betingelse for å sikre god balanse mellom jobb og privatliv (Busch m.fl. 2010). Om man ligger i forkant og er tidlig ute med å analysere og orientere om behovet for mobilitet, så er det mulig å tro at medarbeiderne er mer positive til å reise. Følgene av dette kan være at ledelsen eller den som



er ansvarlig for bemanningsprosessen får bedre tidshorisont i planleggingen, som igjen kan føre til raskere informasjonsflyt og at informasjon om endringer i bemanningssituasjonen på prosjekter kommer raskere og tydeligere fram. Også i denne sammenheng ser vi at et felles datasystem vil være hensiktsmessig for målet om å være en multilokal virksomhet.

### ***Manglende forståelse for begrepet multilokal***

En annen utfordring vi har identifisert er at flertallet i prosjektorganisasjonen ikke har kjennskap til begrepet multilokal. Det kommer fram gjennom uttalelser som “*Nei, vi er jo ikke lokale, så det gjelder ikke oss (...)*”, “*(...) man kan vel avlede det fra multi og lokal, men ut over det vet jeg ikke hva det betyr*” og “*jeg tror ikke det er så viktig at vi skjønner det begrepet, er det det?*” (informanter, Industri, Oslo og Buskerud). Kun et fåtall av informantene har hørt om multilokal. Av de som derimot har hørt om begrepet, ser vi blant annet uttalelser som “*de snakker om det i mange av kursene og på samlingene, men jeg har ikke noe annet forhold til det, egentlig*” (funksjonær, Oslo). Som vi ser her, kan manglende forståelse for begrepet multilokal resultere i at ansatte ikke mener det angår dem. Dersom Veidekke ønsker at ansatte skal ta utgangspunkt i multilokal kompetanse, mener vi det er viktig å sikre at ansatte forstår hvilke forventninger som ligger i å være en multilokal virksomhet.

Samtaler med ledere viser imidlertid en mer enhetlig forståelse av multilokal praksis. Et eksempel på en beskrivelse fra en leder, er at “*multilokal innebærer å samarbeide på tvers for å utnytte kompetansen vår*”. En annen leder sier at “*markedet og verdenssituasjonen bestemmer hvordan Veidekke skal se ut i framtiden (...), så multilokal handler om at man må ta med seg kompetansen til nye prosjekter og distrikter for å lære.*” (informanter, hovedkontoret).

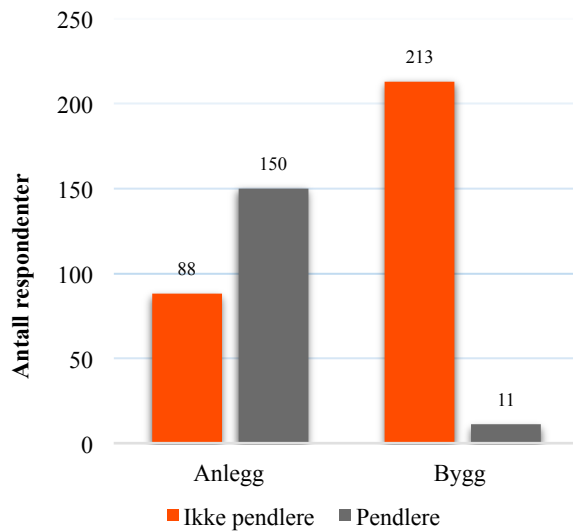
Selv om flere i ledelsen ser ut til å ha kjennskap til begrepet multilokal, kan det forklares med at det først og fremst er organisasjonens forfektede verdier vi møter når vi spør ansatte hva de verdsetter og vektlegger. I mange tilfeller kan det derfor være problematisk å kartlegge verdier i en organisasjon gjennom intervjuer og spørreskjema (Bang 2013).

### ***”Jeg er lokal ansatt, jeg...”***

Som vi har nevnt tidligere, består Veidekke av mange enheter. Noen er delt inn i geografiske distrikter, mens andre kan ses som mer oppgaveorienterte enheter. Sistnevnte er, naturlig nok, i langt større grad pendlere enn de geografisk orienterte bygdistriktene. Hovedskillet ligger

mellom bygg- og anleggssenhetene, som vi kan se av figur seks. Flertallet av de ansatte i anleggsvirksomheten pendler i dag, mens bare elleve respondenter i byggvirksomheten svarer det samme.

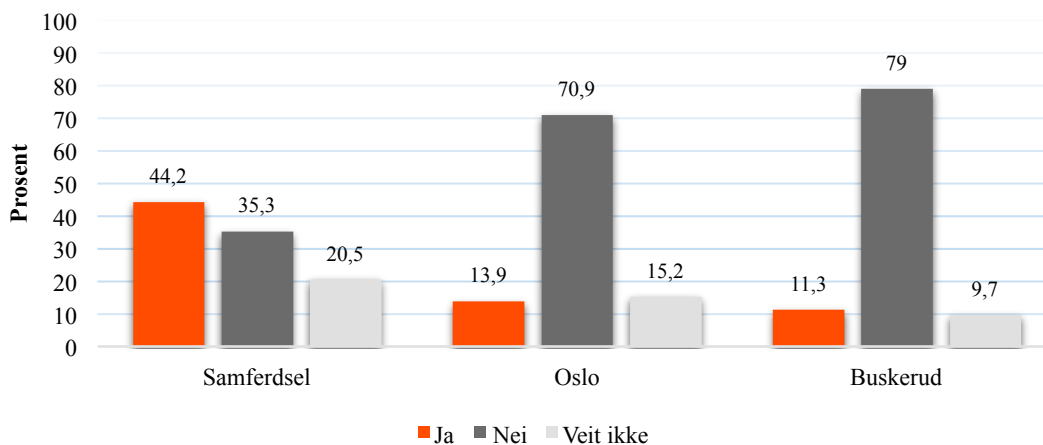
Figur 6: Pendlere og ikke-pendlere i henholdsvis anleggs- og byggvirksomheter (N= 462)



Basert på uttalelser om mobilitet og pendling fra våre informanter i prosjektorganisasjonen, er det også et skille mellom bygg- og anleggsvirksomhetene. En byggansatt sier “ (...) jeg er lokalt ansatt, jeg, så dette med mobilitet gjelder ikke meg.” (håndverker, Oslo). En annen sier at “pendling og sånn, nei – det har ikke vært et tema her. Det har jeg aldri hørt noe snakk om.” (håndverker, Oslo). I anleggssenheten snakkes det om mobilitet

med den største selvfølgelighet. “Vi jobber jo i en mobil enhet, så det er bare sånn det er. Vi har ikke akkurat noe valg.” (håndverker, Industri).

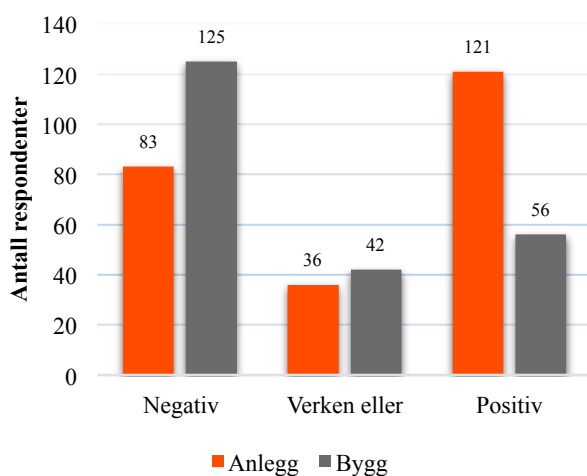
Figur 7: Opplever du et behov for mer reising/pendling i ditt distrikt? (N= 476)



Som vi ser av figur syv er det store forskjeller mellom distriktene i forhold til deres opplevde behov for mer pendling og reising. 44,2 prosent av respondentene fra Samferdsel svarer at de opplever et behov for mer reising, mens bare 13,9 prosent i Oslo og 11,3 prosent i Buskerud svarer det samme.

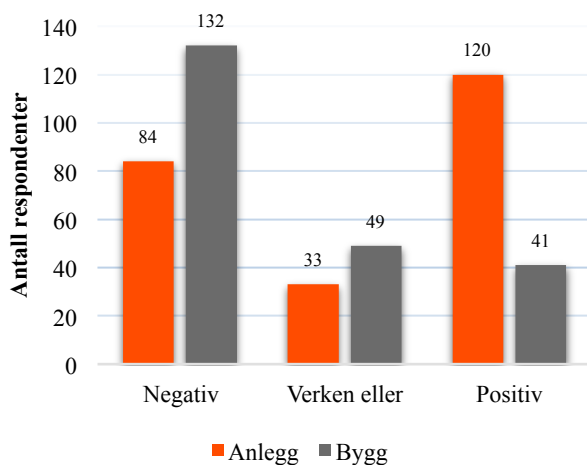
En refleksjon vi gjør oss i denne sammenheng, er at enhetene i stor grad ser ut til å oppfattes som helt *lokale* eller helt *mobile* av de ansatte. Med dette mener vi at de som er ansatt i det de kaller lokale enheter har en forventning om at prosjektarbeidet skal foregå lokalt, mens de som er ansatt i det de kaller mobile enheter har en forventning om at prosjektarbeidet er mobilt. Denne oppfatningen deles av alle våre informanter, og kan således være en forklaring på hvorfor ansatte i byggenhetene ser ut til å være mindre positivt innstilt til å pendle enn ansatte i anleggsenhetene.

Figur 8: Holdning til ukependling (N= 463)



Som vi ser av figur åtte, er respondentene fra anleggsenheten langt mer positivt innstilt til å ukependle enn ansatte i byggenhetene. Det samme gjelder for pendling i den såkalte tolv-ni-ordningen, som vi ser av figur ni. Tolv-ni-ordningen kommer vi mer inn på senere i rapporten.

Figur 9: Holdning til tolv-ni-ordning (N= 459)



Et annet poeng i denne sammenheng, er at Veidekke ser ut til å ha en posisjon utad som en lokal virksomhet hvor de ansatte ikke må reise langt eller pendle. En informant sier blant annet at “*mange som søker jobb hos oss har vært vant til å reise, og ønsker nå å jobbe hos en stor, lokal entreprenør.*” (funksjonær, Oslo). En annen informant sier at “*folk søker seg jo hit for å slippe å reise, så*

*det er klart det er viktig for dem.*” (funksjonær, Oslo). Om denne oppfatningen gjelder potensielle arbeidssøkere eller andre utenfor Veidekke, sier vårt datamateriale ingenting om.

Vi kan imidlertid anta at Veidekke blant annet har et omdømme for å være en entreprenør som tilbyr sine ansatte lokalt prosjektarbeid.

Ettersom lokalt prosjektarbeid ikke er realiteten for mange arbeidstakere i Veidekke, ser vi det som en uheldig posisjonering i denne sammenheng, og således en hemmende faktor for multilokal praksis.

### **3.1.2 Kompetansebygging som motivasjonsfaktor**

Selv om multilokal ikke er et innarbeidet begrep blant flertallet av våre informanter, kan det tenkes at verdien kommer til uttrykk på andre måter som ikke er så lett å identifisere. Vi opplever som nevnt at multilokal er tett knyttet til både mobilitet og kompetanse. Informanter fra hovedkontoret viser til en forventning om at kompetanse skal ligge til grunn for sammensetningen av de mest optimale teamene, hvor man forplikter seg til å bygge på den kompetansen som finnes i organisasjonen. Spennende prosjekter og kompetanseutvikling beskrives av de samme som motivasjonsfaktorer for mobilitet:

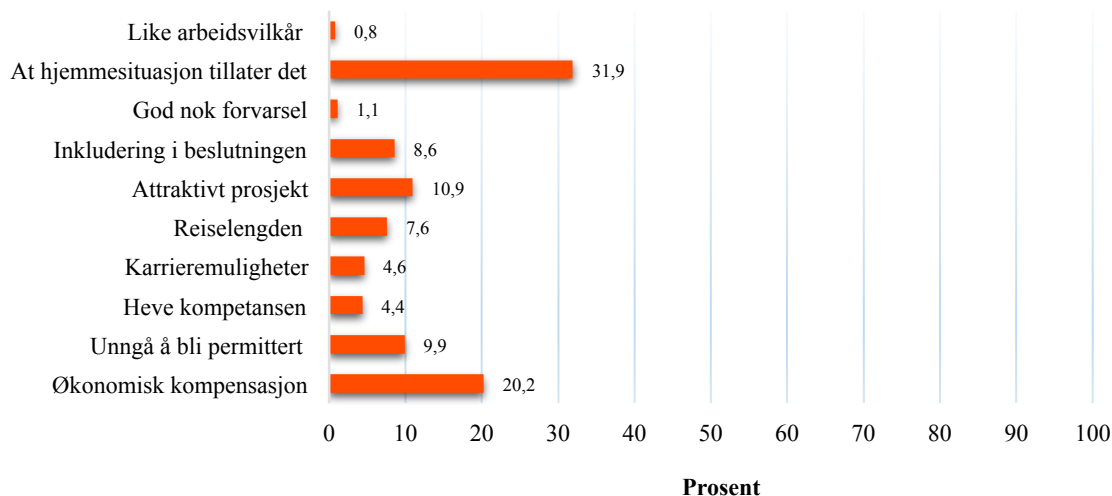
*“Prosjekter gir en unik mulighet for læring (...). Gjennom praksis på forskjellige steder, forskjellige prosjekter, øker våre medarbeideres kompetanse (...). Rent faglig gir også større prosjekter verdifull erfaring som kommer til nytte både for det enkelte distrikt, og mer erfaring for den enkelte medarbeider.”* (informant, hovedkontoret).

*“Spennende prosjekter fungerer som triggerpunkt (...). Man vil være med å bygge det som er mest synlig.”* (informant hovedkontoret).

*“Det er lettere å reise lengre om prosjektet faktisk oppleves som attraktivt for arbeidstakerne.”* (informant, hovedkontoret).

Det å være mobil er ifølge flere informanter fra hovedkontoret en kilde til kompetanseutvikling på individnivå, men også på organisasjonsnivå ved at økt kompetanse hos hver enkelt arbeidstaker kan bidra til bedre gjennomføringsevne i Veidekke. Dette kan ses i lys av begrepet organisasjonslæring, som viser til at erfaringer på individnivå kan lede til læringsprosesser på organisasjonsnivå (Busch m.fl. 2010, 304). I denne sammenhengen har det vært viktig å vurdere hvorvidt kompetanse *faktisk* motiverer arbeidstakerne til å bli mer mobile.

Figur 10: Om du fikk lengre reisevei mellom fast bosted og arbeidssted, hva er viktigst for deg? (N= 476)



Som vi ser i figur ti er det kun 4,4 prosent som mener kompetanseheving er den viktigste faktoren dersom de får lengre reisevei mellom fast bosted og arbeidssted, og 4,6 prosent som mener karrieremuligheter er viktigst. Det er tydelig at hjemmesituasjon og økonomisk kompensasjon er av større betydning for flertallet av respondentene. Professorene Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2007, 222) viser til en sammenheng mellom menneskelige behov og organisasjonsmessige motivasjonsfaktorer. De beskriver balansegangen mellom arbeid og fritid som et grunnleggende fysiologisk behov, hvor arbeidstidsbestemmelser er av avgjørende betydning for å tilfredsstille dette behovet. Dette kan ses i sammenheng med hvorfor flertallet av våre respondenter anser hjemmesituasjonen som så viktig. Det kan tolkes som at denne balansegangen er av så stor betydning for respondentene, at behovet for kompetanseutvikling alene ikke motiverer nok til å fungere som en fremmede faktor for mobilitet.

Jacobsen og Thorsvik (2007, 221) mener likevel at fysiologiske behov ikke nødvendigvis må tilfredsstilles fullstendig før andre behov kan motivere til handlinger. Noen arbeidstakere kan for eksempel oppleve behovet for utfordrende oppgaver så stort, at man i praksis ”hopper over” et mer grunnleggende behov (Busch m.fl. 2010, 271). Vi ser at Veidekke kan være tjent med å rekruttere slike arbeidstakere, som i større grad motiveres av kompetanseutvikling. Hva Veidekke kan tilby av spennende prosjekter, nye utfordringer og kurs vil derfor være viktig å fremheve i rekrutteringsprosesser, for på denne måten å tiltrekke seg arbeidstakere som motiveres av faglig utvikling.

### ***”Jeg er ikke så glad i nye utfordringer”***

Ved en dypere analyse ser vi at det er noen forskjeller med hensyn til hvorvidt kompetanse motiverer arbeidstakerne til å bli mer mobile. Attraktive prosjekter er viktig for en del respondenter om de skal reise lengre (se figur ti), hvor vi ser at dette i størst grad gjelder funksjonærene. 12,6 prosent av funksjonærene i spørreundersøkelsen mener prosjektets attraktivitet er den viktigste faktoren om man får lengre reisevei mellom fast bosted og arbeidssted, mens 5,1 prosent av håndverkerne mener det samme. Dette leder til et inntrykk av at funksjonærene i større grad motiveres av spennende prosjekter enn håndverkerne, noe de kvalitative dataene våre også støtter opp om. Funksjonærinformantene uttrykker i større grad enn håndverkerinformantene at de motiveres av kompetanseutvikling og spennende prosjekter:

*“Det var derfor jeg sluttet i bedrift X og kom til Veidekke Entreprenør. For å være med på spennende prosjekter og heve kompetansen. Jeg skjønnte fort da jeg kom til bedrift X at jeg ikke kom til å bli der lenge. Lønna var ikke så avgjørende for skiftet. (...)”* (funksjonær, Industri).

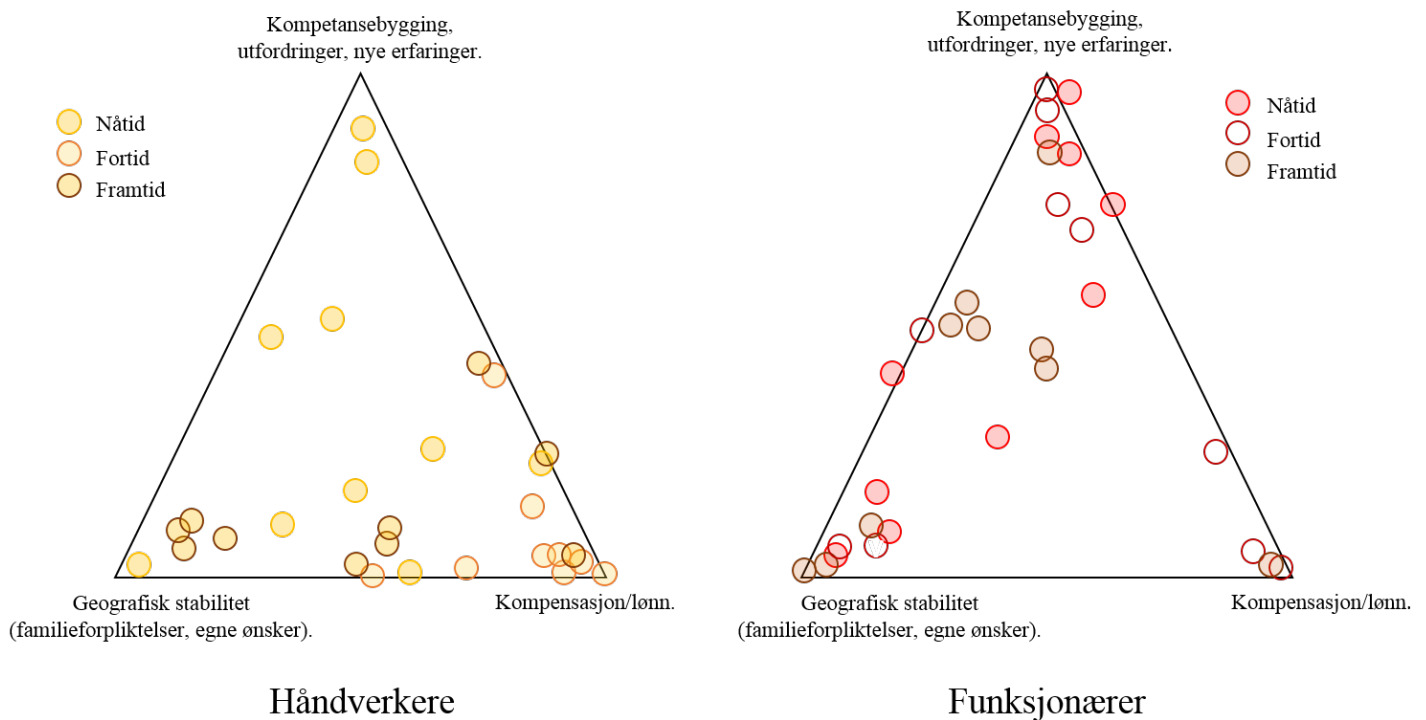
Flere informanter sier at spennende prosjekter innebærer nye utfordringer, muligheten til å bygge et signalbygg og gjøre noe nytt. Dette er alle elementer som kan ses på som kompetansehevende.

*“ (...) Jeg kan være med å bygge de kuleste byggene i Norge (...) Jeg reiser jo rundt i Opelen, og så sier døtrene mine dét har pappa bygd og dét har pappa bygd.”* (funksjonær, Oslo)

*“Hvis det ikke er noe spenning i prosjektets, hvis det bare er en kasse som skal bygges, så er det ikke interessant å reise langt for det.”* (funksjonær, Oslo).

At håndverkerne ser ut til å i mindre grad motiveres av kompetanseutvikling, kan følgende sitater støtte opp om: *“Jeg er ikke så glad i nye utfordringer.”* (håndverker, Oslo), *“I utgangspunktet så bygger du nesten alle bygg helt likt fra bunnen av. Så det er begrenset hvor mye jeg får utviklet meg.”* (håndverker, Buskerud).

Figur 11: Funksjonærer og håndverkere



Figur elleve er basert på øvelsen som ble gjennomført i fokusgruppene, hvor informantene markerte hva de anså som viktigst i vurderingen av en mer mobil arbeidshverdag (se metodekapittel 3.2.2). Funksjonærinformantene ser ut til å mene at kompetansebygging og geografisk stabilitet er viktigst, mens håndverkerinformantene i større grad mener kompensasjon/lønn i tillegg til geografisk stabilitet er viktig. Figuren gir en god illustrasjon på at funksjonærene i større grad ser ut til å motiveres av kompetansebygging, hvor dette kan være en fremmede faktor for mobilitet akkurat som informantene fra hovedkontoret beskriver. Forskjellen mellom funksjonærene og håndverkerne belyser viktigheten av at det ikke må tas for gitt at alle på samme prosjekt motiveres av de samme forholdene. Arbeidstakere har ulike behov og preferanser, som i stor grad påvirkes av hvilken livssituasjon man befinner seg i (Busch m.fl. 2010).

I tillegg til å fokusere på hvordan kompetanseutvikling formidles i rekrutteringsprosesser er det vesentlig å stille spørsmål til hvordan kompetanse i større grad kan fungere som en motivasjonsfaktor for dagens arbeidsstyrke (Andersen og Jordfald 2010, 44). En mulig løsning kan være at spennende og attraktive prosjekter presenteres internt i Veidekke, hvor det formidles hvordan disse prosjektene kan bidra til kompetanseutvikling for den enkelte arbeidstaker. Dette kan etterfølges av en søknadsprosess som avsluttes med at Veidekke tilbyr utvalgte søkere en stilling på det aktuelle prosjektet. Behovet for anerkjennelse er viktig for

alle mennesker (Jacobsen og Thorsvik 2007), hvor en slik løsning kan bidra til dette ved å skape prestisje rundt det å faktisk være en av de utvalgte som får tilbud om å være med på det aktuelle prosjektet.

### 3.1.3 Forslag til tiltak

Manglende forståelse, tvetydig kommunikasjon, tungvinte bemanningsprosesser og lokal posisjonering har vist seg å være hemmende faktorer for mobilitet. Kompetanseutvikling gjennom nye utfordringer og deltakelse i spennende prosjekter kan være fremmende faktorer for mobilitet. Prosjektets attraktivitet er avgjørende for hvorvidt det faktisk er ønskelig å reise dit, hvor vi har sett at dette i størst grad gjelder funksjonærer. Datamaterialet vårt forteller oss likevel at det er andre behov enn kompetanseutvikling som er av større betydning om man skal være mobil. Kompetanseutvikling *alene* fungerer dermed heller ikke som en veldig fremmende faktor for mobilitet. For å imøtekomme utfordringene med å forankre betydningen av en multilokal virksomhet, foreslår vi følgende tiltak:

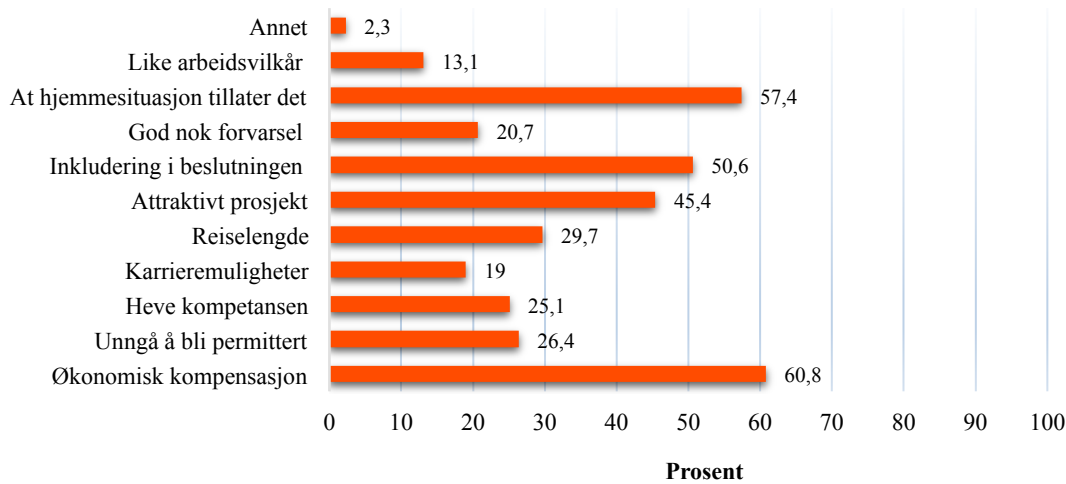
- ✓ Ledelsen bør enes om en felles forståelse av begrepet multilokal, for lettere å kunne spisse, tydeliggjøre, formidle og forankre budskapet i organisasjonen – helt ut i prosjektorganisasjonen.
- ✓ Informasjonsmateriell internt og eksternt bør gjenspeile forventningene som ligger i at Veidekke skal være en multilokal virksomhet.
- ✓ Benytte mobile rollemodeller aktivt for å gjøre mobilitet attraktivt for flere, og således kunne styre organisasjonskulturen mot å bli mer mobil på sikt. Rollemodellene bør representere både bygg, anlegg, håndverkere og funksjonærer for at alle grupperingene i organisasjonen kan identifisere seg med dem. Følgende arenaer kan være aktuelle:
  - Introduksjonskurs
  - Seminarer og andre faglige og sosiale arenaer for ansatte
  - Rekrutteringsprosesser
- ✓ Vurdere et mer enhetlig system for å koordinere bemanningen på prosjekt, samt inkludere muligheten til å fange opp tilgjengelig kompetanse til enhver tid. Systemet bør være brukervennlig og Veidekke bør peke ut noen opplæringsansvarlige slik at man sikrer riktig og enhetlig bruk og forståelse av systemet.
- ✓ Rekrutteringsprosessen bør gjenspeiles i målet om en multilokal virksomhet, og Veidekke bør være bevisste på hvilke signaler de sender i intervju- og ansettelsesfasene.
- ✓ Rekruttere arbeidstakere som i større grad motiveres av kompetanseutvikling.
- ✓ Søknadsprosess for deltakelse på spennende prosjekter.



### 3.2 Belønningssystemet

Belønningssystem som virkningsfull motivasjon oppnås når de ansattes utkom, lønn, står i forhold til det den enkelte yter (Nordhaug 2002). Lønn er et viktig styringsinstrument ved at den kan nyttes til å fremme adferden som er ønsket, og er ikke bare et spørsmål om et konkret beløp for å få gjennomført et stykke arbeid (Ramsdal m.fl. 2009). Belønningssystemet sier også noe om ulike stillingers verdi. Av hensyn til oppgavens omfang og tilgjengelige ressurser har vi vært nødt til å avgrense fokuset, og ambisjonen er å vurdere om belønningssystemet påvirker adferden i ønsket retning – evne til å være mobil – og i så fall hvorfor.

Figur 12: Hva vil være viktig for deg om du fikk lengre reisevei mellom fast bosted og arbeidssted? (N= 474)



Når respondentene blir spurt om hva som vil være viktig dersom de får lengre reisevei mellom fast bosted og arbeidssted, oppgir 60,8 prosent at økonomisk kompensasjon er viktig, se figur tolv over. Her har respondentene fått muligheten til å krysse av for flere faktorer, og derfor er prosenten større enn 100 sammenlagt (flervalgssvar). Blant faktorene som gjør det vanskeligst å pendle, oppgir én av tre respondenter at utilfredsstillende økonomiske vilkår er den faktoren som gjør det vanskeligst.

En organisasjons belønningssystem kan best beskrives som totaliteten av virksomhetens formelle ordninger for økonomisk godtgjørelse og ytelser (Nordhaug 2002, 224). I følge Nordhaug (2002) hviler et effektivitetsskapende belønningssystem på fire forutsetninger. Det velfungerende belønningssystemet oppfattes som rettferdig, og da skiller det mellom intern og ekstern rettferdighet. Intern rettferdighet viser til opplevd rettferdighet på tvers av ulike grupper av ansatte i virksomheten, og ekstern rettferdighet henger sammen med at

belønningsnivået er konkurransedyktig med belønningene til ansatte i tilsvarende virksomheter i samme bransje. For det andre må systemet også oppleves som forståelig av de ansatte. Det tredje vilkåret er at systemet ikke må påvirkes av utenforliggende forhold, men inneholde elementer som den enkelte selv kan påvirke. Det fjerde og siste kravet til et godt belønningssystem er at det skaper forutsigbarhet, ved at utformingen gir de ansatte en viss trygghet om en relativt jevn, fremtidig inntekt (Nordhaug 2002). De neste avsnittene peker på noen utfordringer ved belønningssystemet, som kan virke hemmende for mobiliteten i Veidekke.

### **3.2.1 Utfordringer ved belønningssystemet**

#### ***Forståeligheten***

Det er få av informantene, både blant håndverkerne og funksjonærene, som fremstår med inngående kunnskap om sitt eget lønnsystem. Dette kom frem under fokusgruppene hvor det oppstod uenigheter om hva som var riktig tolkning. Ofte ble det diskusjoner i fokusgruppene vedrørende nokså grunnleggende forhold rundt belønningssystemet, blant annet hvilke kriterier som skal være innfridd for å få utbetalt pendlertillegget.

En av informantene fra hovedkontoret beskriver tilfeller hvor manglende forståelse for pendlersituasjonen blant lokalt ansatte, også fører til vanskeligheter i samarbeidsprosjekter. Eksempelvis kan det være tilfeller hvor lokalt ansatte ikke har forståelse for at mobilt ansatte, som pendler til og tilfører prosjektet nødvendig spesialistkompetanse, har høyere lønn totalt og i tillegg har tilgang på flere velferdsgoder.

Manglende forståelse for systemet kan være et tegn på at det er for komplisert eller at man ikke klarer å kommunisere belønningssystemet godt nok. I dette ligger det også at det må være konsistens mellom hva ledelsen sier de legger til grunn for belønningen og hva som faktisk gjøres.

#### ***Ulike lønnsnivåer***

Det finnes tilfeller hvor funksjonærer og håndverkere lånes ut til andre distrikter enn sitt eget internt i Veidekke. I Distrikt Industri virker man å ha færre motsigelser mot slike ordninger, fordi man uansett er forberedt på å reise til stadig nye arbeidsplasser. Derimot finnes det én faktor her som ser ut til å motvirke lysten og motivasjonen til å bli lånt ut til andre distrikter. Ved utlån følger man som regel lønnsbetingelsene dit hvor man kommer. Det er lite motiverende å reise ut dersom man ikke er sikret sine egne lønnsbetingelser som et minimum,

og i ytterste fall går ned i lønn fordi mottagende enhet har lavere lønnsnivå. Lavere lønn kan tenkes at går ut over lysten til å gjøre det lille ekstra i arbeidet, fordi man opplever å gi mer til arbeidsgiver (viser fleksibilitet) enn hva man får tilbake (av lønn). Et annet vesentlig problem som oppstår er usikkerheten og uforutsigbarheten for den enkelte. Mange forteller at de er avhengige av den lønnen de får, og at de har lagt opp livene sine rundt størrelsen på lønsslippen de er vant til å få. Dette skaper en usikkerhet rundt fremtidig inntekt hvis man vet at man skal lånes ut. Det er *“viktig med forutsigbarhet og økonomisk kompensasjon.”* (respondent).

Det er interessant at evnen og viljen til å være mobil i slike situasjoner, som man oppfordres til, ikke oppleves å bli kompensert forholdsmessig, og at arbeidstakere ved å stille opp for arbeidsgiver føler å miste tryggheten av å ha et stabilt utkom av arbeidet. Viktigheten av å ha arbeidstakere som utviser evne og vilje til mobilitet er en viktig komponent i en mobil arbeidsstyrke, og ved tilfeller av dette bør viktigheten gjenspeiles i belønningssystemet. Ved å sikre utlånte arbeidstakere mot lønnsnedgang, og at de som et minimum beholder sin egen lønn eller får bedre vilkår dit hvor de kommer, signaliserer man verdien av denne type fleksibilitet, som igjen vil kunne stimulere til slik type mobilitet.

Ulike lønnsnivåer kommer blant annet av lokale avtaleverk nedover i organisasjonen. Den kollektive dimensjonen i arbeidslivet med tilhørende avtaleverk har til hensikt å skape forutsigbarhet og stabilitet (Evju 2013). Arbeidsvilkår fremforhandlet gjennom kollektive og enhetlige avtalereguleringer er ikke ensbetydende med at de som er bundet av reguleringene oppnår enhetlige vilkår. Ved fremtidige forhandlinger bør partene forsøke ta i betraktning at *for store* forskjeller mellom regioner og distrikter kan undergrave virksomhetens behov for en mobil arbeidsstyrke og således konkurranseevnen. Et enhetlig avtaleverk som sikrer den enkelte en forutsigbar inntekt ved utlansperioder er å anbefale.

### ***Lønn som kompensasjon for ulempene ved pendling***

Pendlerne er mest opptatt av at belønningssystemet i større grad må ta høyde for de ulempene som oppstår ved å pendle. Pendlertillegget har jo til hensikt å godtgjøre pendlingen, men det er grunn til å tro at nivået på kompensasjonen ikke står i forhold til ulempene.

*“Ønsker å trekke frem at det skulle vært gitt ett større beløp til de som må pendle og overnatte fra sine hjem. Differansen mellom de som får dra hjem hver dag og de som pendler lønsmessig er for liten.”* (respondent).

Sitatet nedenfor sier mye om hva man går glipp av ved å leve et liv som pendler. I forhold til ens egne barn går man glipp av viktige milepæler i deres liv og fraværet innvirker på relasjonen til den enkelte. For denne gruppen oppleves det at lønnen (og pendlertillegget) ikke er tilstrekkelig med hensyn til hva man ofrer og går glipp av på hjemmebane.

*“Jeg var ikke like mye til stede for sønn nummer to, for da var jeg ute og reiste. Og det er jo klart at det merker man. Det er sinnsyk stor forskjell i tilknytningen mellom meg og barn én og barn to. Han er mye mer knytta til mor, han nummer to. Så det er jo litt synd, da (...).”* (håndverker, Industri).

Det at mange føler kompensasjonen ikke står i forhold til ulempene, har også sammenheng med at man pådrar seg skjulte og mindre definerbare kostnader ved å pendle, som man ikke får dekket. Flere satte ord på tilsvarende forhold som vedkommende under:

*“Du kan ikke mekke på og reparere noe som er gått i stykker hjemme hvis du er i Trondheim. Da må du faktisk bare ringe elektrikeren eller vaskemaskinreparatøren og få de til å utføre et stykke arbeid du normalt ville gjort hvis du var hjemme. Jeg har jo opplevd at det å skru på en vaskemaskin, ikke sant, det gjør jeg jo selv.”* (informant, Buskerud, tidligere pendler i ti år).

Manglende tilstrekkelig kompensasjon for ulempene ved pendlinger kan ha to følger, som det er grunn til å tro at gjør seg gjeldende for Veidekke. Først, manglende godtgjørelse for den innsatsen man legger ned for arbeidsgiver kan resultere i at færre ser for seg en lang karriere som mobilt ansatt, og etter hvert søker seg over til byggevirksomheten eller andre jobber. Det er å så måte bemerkelsesverdig at gjennomsnittsalderen i fokusgruppen i Distrikt Industri var vesentlig lavere enn i fokusgruppene hos Oslo og Buskerud. For det annet kan utilstrekkelig kompensasjon være en av forklaringsvariablene til den generelle nedgangen i rekrutteringen på håndverkernesiden, som en av informantene fra hovedkontoret viser til.

### ***Ulik praktisering av pendlertillegget***

En utfordring som flere peker på er ulik praktisering av pendlertillegget: *“Lik håndtering av personell i forhold til hvem som får pendlertillegg og andre goder. Nå gjøres det forskjeller – bevisst.”* (respondent). Dette tolkes å ha sammenheng med manglende klare retningslinjer som igjen skaper ulike tolkningsmuligheter. Dette blir påpekt av både informanter fra hovedkontoret og funksjonærer ute i prosjektorganisasjonen. Det ble gitt ikke-navngitte eksempler på at folk reiser hjem etter arbeidsdagen, fordi de bor i nærheten av der de jobber, men at de allikevel får utbetalt halvt mobilitetstillegg. Det kom også subtile anklager om at pendlertillegget blir utbetalt som skjult lønnskompensasjon. Ulik praktisering av

pendlertillegget oppleves å kunne motvirke effekten som er tenkt skal følge av dette tillegget, nemlig at de som er mobile får kompensasjon for det.

Kjennskapen til ulik praktisering sprer seg raskt og fører lett til misnøye blant de som kommer dårligere ut. Dersom pendlertillegget skal ha effekt som motivasjonsfaktor, bør det utarbeides tydeligere retningslinjer med kriterier for utbetaling. Viktigheten av at pendlertilleggsordningen blir en reell kompensasjon for de som faktisk bor borte bør ikke undervurderes. En tydeliggjøring av hvilke kriterier som skal ligge til grunn for utbetaling av pendlertillegget og enhetlig praktisering av disse vil kunne virke motiverende for pendlerne.

### ***Bilgodtgjørelse – lokalt ansattes “mobilitetstillegg”***

Bilgodtgjørelse oppfattes som et tillegg for å være fleksibel innenfor sitt eget distrikt. “*Vi er jo forpliktet til å være mobile innen det distriktet vi tilhører*”, sier flere funksjonærer og håndverkere i Oslo. I utgangspunktet vil vi tro at slike godtgjørelser bidrar positivt til mobiliteten, ved at man får ekstra godtgjørelse. Et stykke på vei, bokstavelig talt, er dette også tilfelle. I Oslo uttrykkes det ikke misnøye med kjøregodtgjørelsen, mens i Buskerud, som rent geografisk spenner over et større område, er man mindre fornøyd med satsen på bilgodtgjørelsen, fordi den ikke er tilstrekkelig høy.

*“Jeg kjører cirka tusen kilometer i uka i jobbsammenheng. Det blir 165 km om dagen. (...) Og det er klart at den kompensasjonen vi får, den dekker ikke opp for kostnadene med å holde bil. I tillegg så skattes vi for det. (...) Det skulle vært en differensiering når du kjører så langt som det vi gjør. (...) For vi får mindre og mindre vi. Over 10 000 kilometer får vi i tillegg trukket fra mindre og mindre på skatten for jo lengre vi kjører, mens utgiftene blir større og større. Dermed blir størrelsen på det du betaler selv av egen lomme betydelig større.”* (funksjonær, Buskerud).

*“Jeg har ikke noe imot å være fleksibel, men jeg må si at jeg er frustrert over det du får trukket i fra på skatten, fradraget, det er det samme kronebeløpet år etter år etter år. Mens utgiftene dine ikke er det, for drivstoffprisene øker, og bompenger og gud hjelpe meg alt det andre.”* (funksjonær, Buskerud).

I disse utsagnet ligger det to forhold. Det ene er et skattepolitisk anliggende, som krever koordinert innsats opp mot de politiske myndigheter, og det andre er hva slags kostnadsnivå Veidekke skal ha for at den enkelte kjører langt i deres tjeneste. Med hensyn til det første bør dagens skattepolitiske rammebetingelser gjennomgås i mer detalj. Det kan virke som om dagens satser oppleves trengende for de som kjører langt. I et fleksibelt arbeidsliv er det grunn til å tro at politiske krefter bør utforme rammebetingelser som sikrer at fleksibiliteten ikke kveles av gammeldagse tilordninger. Hvilket nivå kostnadene skal ligge på for Veidekke er

med det foreliggende datagrunnlaget vanskelig å si noe om. Hvorvidt det bør heves eller forbli på det nåværende nivået avhenger av faktorer som vi ikke er godt nok kjent med. Det er derimot vår oppfatning at man bør differensiere tilskuddsordningen, som sikrer at de som kjører lengst og får påført de største kostnadene, får mest. Dette vil kunne virke fremmende for mobiliteten innad i større geografiske distrikter.

### 3.2.2 Forslag til tiltak

Et belønningssystem har til hensikt å skape produktivitet og effektivitet ved å virke motiverende på flest mulig ansatte (Nordhaug 2002). Pendlertillegget i seg selv er med på å skape et skille mellom lokalt og mobilt ansatte, men det er grunn til å tro at kompensasjonen ikke er på et tilstrekkelig nivå for å fremme økt vilje til mobilitet. Dette hemmer mobiliteten. Vi vil anbefale å vurdere og skape et større lønnskille mellom lokale ansatte og mobile, da økningen vil symbolisere mobile stillingers verdi i større grad. Samtidig vil økningen være et imøtekommende tiltak overfor de mobile ansatte som etterlyser bedre og mer rettferdige kompensasjoner som står i forhold til de ulempene som oppstår ved pendling. Mange i virksomheten er opptatt av at det må *lønne* seg å være mobile dersom man skal få med seg de beste. Dette virker ikke å være tilfelle i dag. En økning vil kunne virke motiverende for økt mobilitet for enkeltindividet.

Samtidig er det viktig å ta med i betraktningen at økonomiske incentiver aldri kan kompensere for tapt tid hjemme. Tiden med de nærmeste er dyrebar og penger kan ikke erstatte dette samværet, noe som gjelder spesielt for pendlerne. Derfor bør en eventuell økning i belønningene til pendlerne ses i sammenheng med arbeidstidsordninger. Den beste påskjønnelsen man kan gi for pendlere er tid hjemme over lengre perioder, og at friperiodene er tilpasset de hjemme.

- ✓ Tydeligere lønnspolitikk og sikre forståelse i hele organisasjonen.
- ✓ Økt synliggjøring av mobile stillingers verdi i belønningssystemet.
- ✓ Differensiert kjøregodtgjørelse.
- ✓ En tydeliggjøring av hvilke kriterier som skal ligge til grunn for utbetaling av pendlertillegget.

### 3.3 Arbeidstidsordninger

I dagens moderne samfunn har standardisering av tidsorganiseringen og arbeidstid en mindre pregende rolle enn tidligere, og det er økt innslag av differensiering i arbeidstid (Ellingsæter 2009). Fleksibilitet er motsatsen til stivhet og rigiditet, og innenfor diskusjonen om arbeidstid kan fleksibilitet forstås som den enkeltes mulighet til å bestemme over sin egen arbeidstid. Å kunne organisere egen arbeidstid betraktes i det moderne samfunnet som et gode og er forbundet med status, samtidig som arbeidsgiverstyrte arbeidstidsordninger som ikke følger normalarbeidsdagen er forbundet med lav status (Ellingsæter 2009).

Arbeidstidsordninger i sin alminnelighet kan tolkes som arbeidsgivers legitime ordninger for å styre og samordne arbeidskraften mot å realisere prosjektenes resultatmål. I dette ligger det at arbeidsgiver har kontroll over arbeidstakerens fritid ved at ordningene er bestemmende for når man skal være tilgjengelig for arbeidsgiver og ikke. For funksjonærer og håndverkere i Distrikt Industri er dette momentet av vesentlig større interesse enn for kollegene i Oslo og Buskerud. Arbeidstidsordningene de arbeider under virker mer inngripende på familielivet og balansen mellom arbeid og fritid, fordi de jobber under såkalt ubekvem arbeidstid over lengre perioder av gangen. Ubekvem arbeidstid forstås som lengre arbeidsøkter og arbeidsperioder enn hva som er normalen (7,5 t/dag og 37,5 t/uke (Moen m.fl. 2011)). Mange av diskusjonene i fokusgruppene i Distrikt Industri dreide seg om hvilke arbeidstidsordninger som var mest hensiktsmessige, hvilke som førte til minst skade for familielivet og hvilke som var mest fleksible sett i forhold til begge parters behov. Hvilken arbeidstidsordning man tilhører avhenger av rolle og rammebetingelser rundt det enkelte prosjektet. Av hensyn til oppgavens omfang og at utfordringene ved tolv-ni-ordningen går igjen, har vi valgt å fokusere på denne.

#### 3.3.1 Tolv-ni: Utfordringer ved arbeidsøktens og arbeidsperiodens lengde

Det kan se ut til at arbeidstidsordninger ut over 14 dager av og 14 dager på er mindre ønskelig for de aller fleste, se tabell to. Størst positivitet virker å knytte seg rundt tolv-ni-ordningen +/- noen dager.

Tabell 2: Holdninger til de ulike arbeidstidsordningene. Svarene er i prosent, N= antall.

	Positiv	Verken eller	Negativ	N
Ukependling	38,2	16,8	44,9	463
12-9-ordningen	35,0	17,9	47,0	459
14-14-ordningen	30,2	18,1	51,7	454
7-7-ordningen	35,8	19,9	44,3	452
Over 14 dager	12,0	17,3	70,6	450

35 prosent er positive til tolv-ni-ordningen, se tabell to over. Om vi bryter tallene ned til distriktsnivå, ser vi også at Samferdsel er klart mer positive til tolv-ni-ordningen enn Oslo og Buskerud, se tabell tre under.

Tabell 3: Hvordan stiller du deg til å jobbe under følgende arbeidstidsordninger?

Svarene er i prosent, N= 459.

<b>12-9 ordningen</b>	<b>Samferdsel</b>	<b>Oslo</b>	<b>Buskerud</b>	<b>N</b>
Negativ	35,5	66,8	39,0	216
Verken eller	13,9	17,2	35,6	82
Positiv	50,7	16,0	25,5	161
N	237	163	59	459

Samtidig beskriver informantene i Distrikt Industri denne ordningen i negative vendinger. Dette paradokset er interessant. For det første er det flere som ønsker mer enn ni dager hjemme av gangen, gjerne ved å være lengre på arbeid de dagene man er på anlegget. Det andre som går igjen blant både håndverkere og funksjonærer er at dagens praktisering av tolv-ni-ordningen ikke er gunstig med hensyn til å få mest mulig tid hjemme.

Dette illustreres ved tapet av søndager hjemme, da hele eller store deler av denne går med til å reise til anlegget. Informantenes uttalelser tolkes i retning av at ulempene oppleves som en virkning av selve praktiseringen, og at arbeidsøktens og arbeidsperiodens lengde ikke er negative i seg selv. Optimal utnyttelse av friperioden tolkes å ha sammenheng med at pendlerne får mest mulig tid sammen med familien, når disse faktisk er hjemme. Flere setter også ord på at de ønsker mer intensive arbeidsøkter når de er på arbeid, for å sikre mer sammenhengende tid hjemme: *“Om ein fyrst skal bu borte, er det viktig med mykje og lange dagar, samt litt lengre fri når ein er heime.”* (respondent).

Viktigheten av å kunne organisere arbeidstiden ut i fra både arbeidsgiver og arbeidstakers behov er tydelig. Arbeidsgivers behov kommer av rammene for prosjektet, herunder prosjektøkonomi, kundekrav og krav fra omgivelsene for øvrig. Arbeidstakers behov varierer ut i fra individuelle ønsker, men livssituasjon virker å spille en avgjørende rolle. Det er et ønske blant flere om økt fleksibilitet i organiseringen av arbeidstiden, for å sikre en mer konsentrert arbeidstid og derved mer sammenhengene fritid. Lovverket har til hensikt å verne arbeidstaker fra arbeidstidsordninger som påfører den enkelte og dens familie uheldige belastninger (Fanebust 2013). Tiden som benyttes til arbeid påvirker hvor mye tid man har med familien og andre sosiale aktiviteter, og følgelig bør denne tiden organiseres for å sikre at den tiden man faktisk har utenfor arbeidet oppleves best mulig. Hva som er den mest optimale



organiseringen er antagelig gjenstand for like mange meninger som det finnes arbeidstakere med ulike livssituasjoner. Spørsmål blir dermed hvordan det best kan tilrettelegge for pendling gjennom arbeidstidsordninger?

For å diskutere dette kan vi se behovet i lys av endringene i arbeidsmiljøloven som nylig er vedtatt. Her økes den øvre grense for alminnelig arbeidstid per dag fra ni til ti timer, ved individuell avtale (Prop. 48 L (2014-2015)). I tilfeller hvor lokal avtale med tillitsvalgt i virksomhet som er bundet av tariffavtale, økes den øvre grense for alminnelig arbeidstid til tolv og en halv time. Redegjørelsen under avgrensner seg mot å se de muligheter som oppstår og som kan brukes til å imøtekomme behovene til pendlerne med familie.

### **3.3.2 Partsbaserte løsninger**

Økt adgang til individuell avtale om lengre arbeidstid per dag kan oppfattes som et gode for arbeidstakere i livssituasjoner som krever større fleksibilitet av hensyn til fordelingen av arbeidstimene. Fra arbeidsgivers ståsted kan det også tenkes at denne adgangen muliggjør en raskere og enklere tilpasning av arbeidstiden til de behov som oppstår fortløpende. Dette vil i så tilfelle være i tråd med strategien og målsettingene om mobilitet – kompetansen flyttes dit den trengs, når den trengs. Endringene i loven gjør det også mulig, gjennom lokal avtale om gjennomsnittsberegning i en tariffbundet virksomhet, å avtale flere og lengre vakter. Dette er i overensstemmelse med alle som uttrykker ønske om mer arbeidstid når man er på arbeid, for å sikre mer tid hjemme av gangen. Hvordan dette påvirker arbeidsgivers behov er noe uklart. Det kan være grunn til å tro at lengre perioder av og på vil kunne innvirke på ansattes nytteeffekt. Det er naturlig å spørre seg om produktiviteten og sikkerheten påvirkes av de ulike ordningene, hvor en hypotese kan være at jo lengre tid du er borte fra prosjektet, jo mer tid og ressurser må brukes på å oppdatere og ajourføre ansatte når de returnerer til arbeidet. Samtidig må man kunne anta at færre negative helsemessige og sosiale konsekvenser vil følge av tilstrekkelig lange friperioder med tid til restitusjon (Moen m.fl. 2011). Dette spørsmålet krever mer omstendelige undersøkelser.

Det vesentlige for Veidekke blir å vurdere det økte mulighetsrommet gjennom ny lovgivning opp mot de utfordringene som pendlerne peker på og vurdere justeringer. Dette bør skje gjennom et partssamarbeid som sikrer at den enkelte, gjennom representative ordninger, kan oppleve medvirkning over egne arbeidsvilkår. Som vi ser i figur tolv (kapittel 3.2) kommer det frem at halvparten av respondentene framhever inkludering i beslutningen som en viktig faktor, dersom de fikk lengre reisevei mellom hjem og arbeid. Forskning viser også at

medvirkning og innflytelse er en viktig forutsetning for å skape fleksibilitet og konkurransefortrinn i dagens arbeidsliv (Levin m.fl. 2012).

### **3.3.3 Forslag til tiltak**

Vi vil ta til orde for å utrede muligheten for en mer fleksibel praktisering av tolv-ni-ordningen, som den mest anvendte ordningen, hvor man overveier å legge oppstart og avslutning av periodene til andre dager midt i uken, istedenfor til helgen. Dette bør kunne gjennomføres innenfor dagens rammebetingelser. Med mulighetene som følger av ny arbeidsmiljølov bør det også undersøkes om dagens arbeidstidsordninger kan erstattes med nye ordninger som i større grad skaper en økt fleksibel organisering av arbeidstiden over angitte perioder. Dette vil være svar på de utfordringer pendlere opplever, samtidig som det kan være lettere å få lokalt ansatte til å pendle i perioder med ordninger som kan ha mindre skadevirkninger på familielivet. Den økte fleksibiliteten vil styrke og støtte opp under den mobile evnen til de ansatte på individnivå, og dermed for organisasjonen som helhet. Nye løsninger på organiseringen av arbeidstiden krever at partene er villige til å vurdere andre arbeidstidspraksiser og finne kompromisser som er gode for begge parter.

- ✓ Utrede mulighetene i ny lovgivning.
- ✓ Vurdere nye arbeidstidsordninger.
- ✓ Mer fleksible arbeidstidsordninger som sikrer bedre utnyttelse av friperiodene.

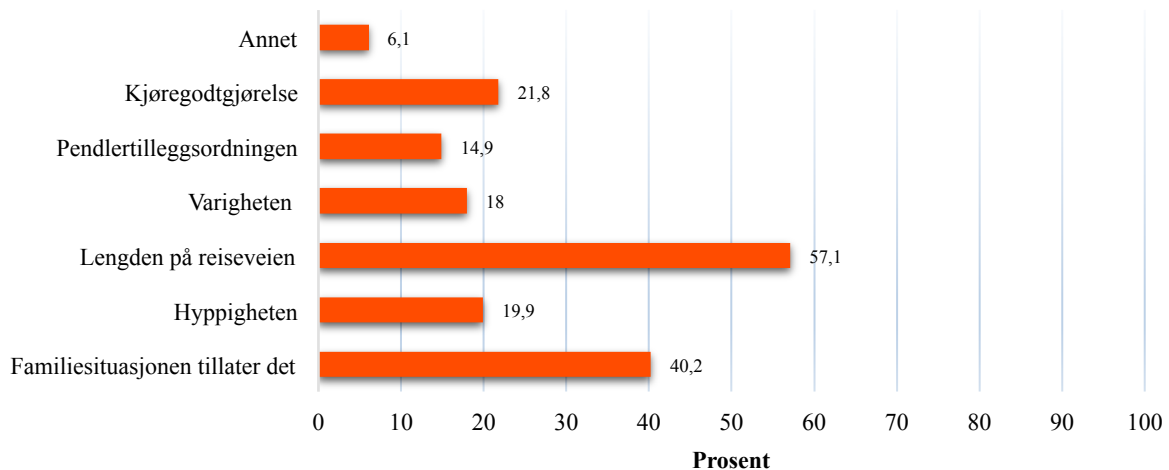
## **3.4 Balanse mellom jobb og privatliv**

Vi er alle avhengige av å kunne ha et liv som er balansert mellom arbeid og privatliv. Mye av vår fritid bruker vi på samvær med partner og familie, fritidsaktiviteter, omgangskrets og restitusjon. Vi ser for oss at for mange vil dilemmaet rundt mobilitet henge sammen med organisering av familielivet og hvordan man som arbeidstaker på best mulig måte kan balansere jobb og fritid. I dette kapittelet vil vi legge frem noen utfordringer som har kommet fram gjennom spørreundersøkelsen og fokusgruppene vi har gjennomført. I tillegg trekker vi fram noen områder hvor informantene har uttrykt at de er tilfredse med hvordan Veidekke opptrer som arbeidsgiver. Til slutt presenteres noen forslag til tiltak som kan være med på å hjelpe arbeidstakerne til å unngå at konsekvensene for familielivet blir for omfattende.

### 3.4.1 Fornøyd med dagens arbeidssituasjon

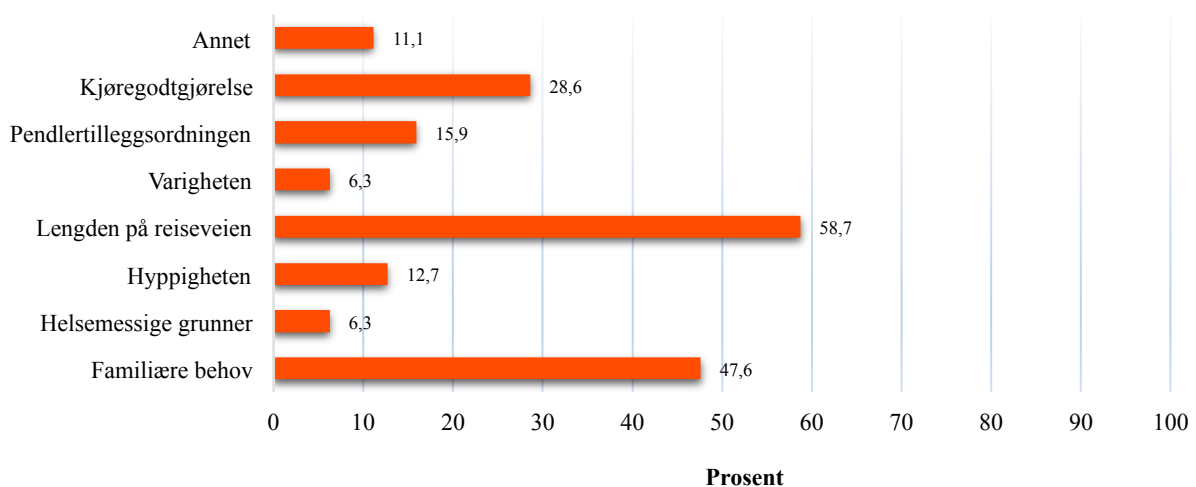
Respondenter som svarer at de er fornøyde med hvor mye de reiser og/eller pendler i forbindelse med jobb, ble videre spurt hva som er grunnen til at de er fornøyd. Her krysser over halvparten av for lengden på reiseveien, og nær halvparten at familiesituasjonen tillater det (flervalgssvar).

Figur 13: Hva er grunnen til at du er fornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler? (N= 261)



De 63 som svarte at de var misfornøyd med hvor mye de pendler og/eller reiser fikk samme type oppfølgingsspørsmål (flervalgssvar). Her ser vi også at reisevei og familiære behov utkrystalliserer seg som de faktorene flest krysser av for.

Figur 14: Hva er grunnen til at du ikke er fornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler? (N= 63)

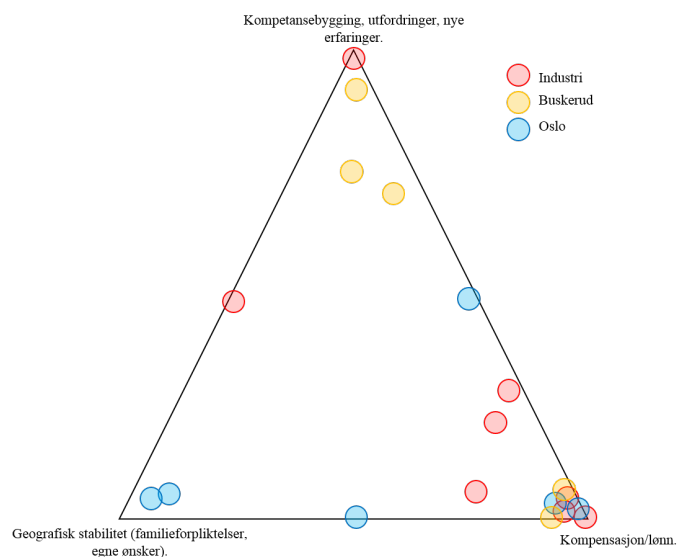


Privatlivet omtales av professor Frederick Herzberg (som sitert i Busch m.fl. 2010) som en hygienefaktor, med utgangspunkt i tilfeller hvor forhold på arbeidsplassen påvirker det personlige planet. Hygiene faktorer vil kunne skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men man kan ikke si at en slik faktor vil føre til trivsel dersom den er til stede (Busch m.fl. 2010). Om vi ser hygiene faktoren “behov for balanse” i en organisatorisk sammenheng, vil det vise at dersom balansen mellom jobb og fritid ikke er til stede, vil jobbmotivasjonen kunne synke (Jacobsen og Thorsvik 2007). For at Veidekke skal kunne motivere sine ansatte til økt mobilitet gjennom for eksempel økt økonomisk kompensasjon eller kompetanse, må balansen jobb og privatliv være ivaretatt.

### 3.4.2 Mobilitet i Veidekke forutsetter stabilitet i hjemmet

83 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen vår er i dag gift eller samboende, og om lag 54 prosent har barn de forsørger. Øvelsen vi gjorde i fokusgruppene kan illustrere hvordan informantene ser på sin egen hverdag. De fikk i oppgave å markere punkter i trekanten for hva de anså å være det viktigste i livet deres med tanke på muligheten for å være mer mobile. Punktene de skulle markere illustrerte hva som var viktigst for dem da de begynte å jobbe i bransjen, hvor de var i dag, og hvor de så seg selv om fem år.

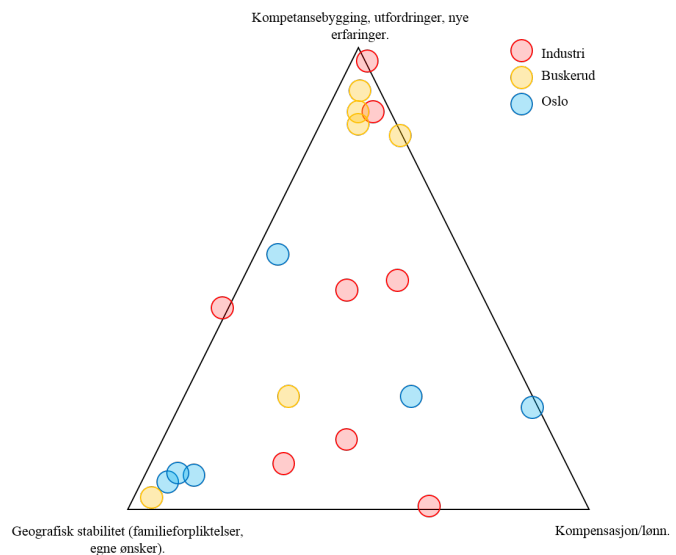
Trekanten som illustrerer fortid viser en samling mot kompensasjon og lønn. Her kan alder og livsfase være en forklaring på hvorfor flere av informantene har markert tydelig mot kompensasjon. Mange av våre informanter var unge og uten egen familie da de startet å jobbe i bransjen, så lønn og kompetanse samt utfordrende prosjekter kommer høyt opp som viktige faktorer.



Figur 15: Fortid

I trekanten som illustrerer nåtid har mange krysset av for at i dag er kompetansebygging det viktigste, med mange som setter markering et sted mellom kompetanse og geografisk stabilitet. Dette henger godt sammen med at informantene sier at familien er veldig viktig for dem, og at det er den som bestemmer hvorvidt man har mulighet til å være mobil i jobben eller ikke. I intervjuene våre snakker mange av informantene om at det er viktig at prosjektene er spennende og utfordrende, noe som speiles i illustrasjonen.

I trekanten som illustrerer hvor informantene ser seg selv om fem år har flere markert nærmere geografisk stabilitet og familie. Dette kan henge

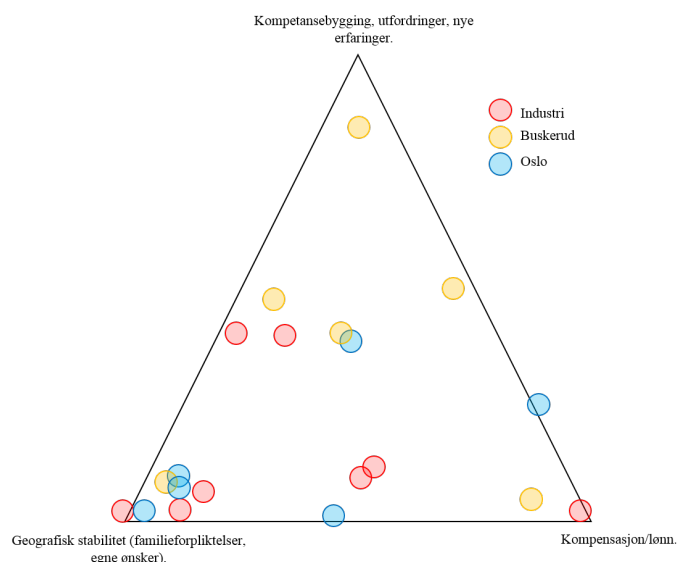


Figur 16: Nåtid

sammen med at om lag halvparten informantene våre i nåtid er unge uten egen familie, og at de ser for seg at familieliv skal spille en større rolle framover. For de informantene som i nåtid har barn i barnehage eller skolepliktig alder, bemerket flere at de markerte nærmere kompensasjon eller kompetansebygging og dermed åpnet for at andre ting enn kjernefamilien igjen blir viktigere når barna blir eldre og i større grad klarer seg selv.

### Likestilling i hjemmet

Flere av informantene som har barn i skolepliktig alder, er opptatt av de pliktene de har i hjemmet og nevner i all særdeleshet ansvaret for barn som noe som gjør at det er vanskelig å være borte lange dager eller over flere dager. De eldste informantene i fokusgruppene nevner at partnerne har vært svært oppofrende og snille.



Figur 17: Fremtid

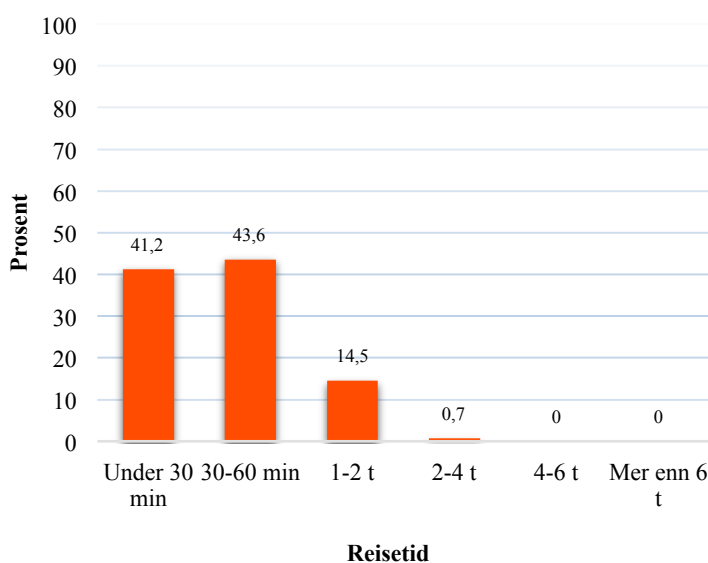
Gjennom informantenes arbeidsliv har partneres hjemme tatt seg av mer enn sin skjerv av arbeidsoppgavene for å følge opp hus og barn. Dette finner vi at henger godt sammen med

samfunnsutviklingen for øvrig. For eksempel viser tall fra Statistisk sentralbyrå at i første halvdel av 1970-årene var 45 prosent av kvinnene med i arbeidsstyrken, i 1987 var tallet 63,7 prosent, og i dag har tallet ligget jevnt rundt 70 prosent de siste ti årene (Statistisk sentralbyrå, 04.05.15). Undersøkelser viser at menn og kvinners tidsbruk i hjemmet utjevner seg, menn bruker mer og mer tid på ulønnet familiearbeid, kvinner gjør imidlertid fremdeles mest. Det er i småbarnsfasen man kan se flest endringer fra 1990 til 2010: fedre bruker én time mer per dag til familiearbeid, og én time mindre på lønnet arbeid, mens for kvinnene går det motsatt vei (Statistisk sentralbyrå, 15.10.13). Bygg- og anleggsbransjen er fremdeles en mannsdominert bransje, med en kvinneandel på omlag syv prosent, hvor mange av disse jobber innen funksjonæryrker, service og salg (Andersen og Jordfald 2010). Derfor kan vi anta at utviklingen i hjemmet, når det gjelder kvinner og menns arbeidsfordeling, vil kunne føre til at Veidekkes arbeidstakere er mindre villige til å være mye borte fra hjemmet i forbindelse med jobb.

For unge som etablerer seg i dag kan det være vanskelig å akseptere at den ene parten skal ha mye større arbeidsmengde i hjemmet og mer ansvar for å ta seg av felles barn, noe som ofte blir tilfelle når den ene parten reiser mye eller pendler. En partner som er villig til å innfinne seg i og tilpasse seg ektefellens/samboerens pendling, åpenbarer seg som en viktig faktor som fremmer, for ikke si muliggjør, pendling og mobilitet.

### ***Utfordringer med å levere i barnehage og SFO***

Som figur to viser, se innledning til kapittel tre, er det 63,4 prosent av våre respondenter som reiser mellom bo- og arbeidssted hver dag. Våre informanter oppgir at det til tider kan være utfordrende å jobbe i en bransje hvor man starter på jobb klokken syv på morgenen. I figuren under ser vi reisetiden fra bosted til arbeidssted for de som er ikke-pendlere. Som vi ser reiser de aller fleste i inntil en time hver vei, mens det er noen som vanligvis reiser i en til to timer.



Figur 18: Ikke-pendleres reisetid mellom bosted og jobb (N= 296)

35 av respondentene krysser av for at reiselengden og –tiden de bruker til jobb er den viktigste faktoren dersom de skal få lengre reisevei til arbeidsstedet. Av disse ønsker syv av ti at reisetiden ikke skal være lengre enn én time. En av våre informanter oppgir at han er borte fra hjemmet i tolv timer hver dag inkludert reise til og fra jobb, og en annen at han har måttet kjøre hjemmefra klokken fem på morgenen for å være på jobb klokken syv. Dette kobler flere av informantene til utfordringer knyttet til å levere barn i barnehage eller SFO: “ (...) *Ikke noe barnehage nå lenger, men det var det samme opplegget for meg den gangen. Fruen som leverte og jeg som henta. Ikke så lett å få det til å gå rundt på en annen måte.*” (håndverker, Oslo). Barnehager og SFO-ordninger ved skoler åpner som oftest for at barn kan leveres fra klokken syv på morgenen, og det kan gjøre det vanskelig for ansatte i næringen å gjøre “sin del” av jobben for å få hverdagslogistikken i hjemmet til å gå opp. Flere av informantene i byggenhetene omtaler ektefellens/samboerens egen yrkeskarriere som hinder for at man selv pendler.

Funksjonærer opplever kanskje en noe større fleksibilitet til å kunne styre tiden selv.

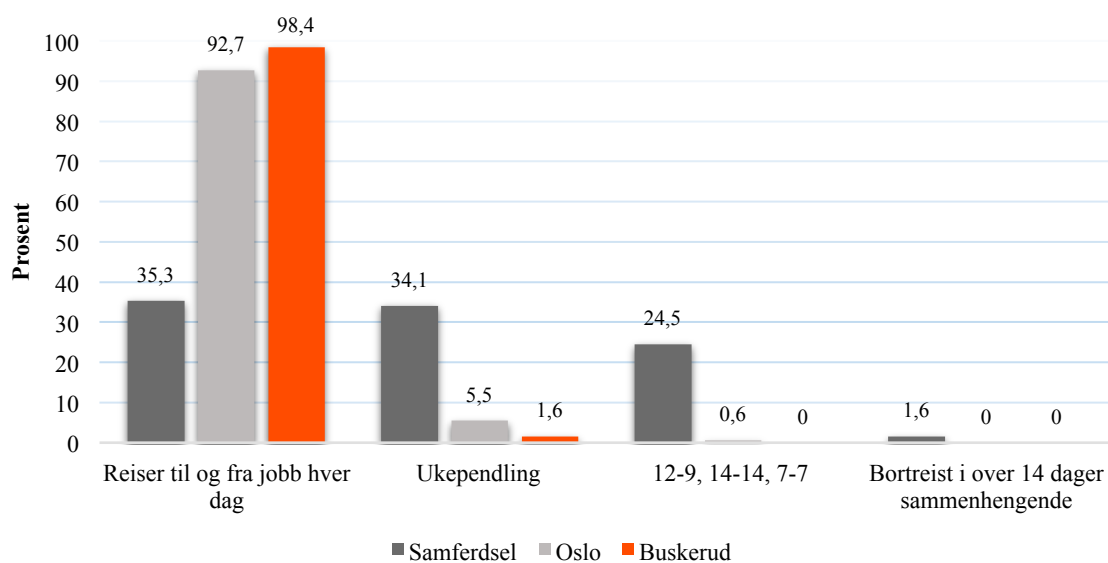
*“ (...) Så lenge du har en viss form for fleksibilitet, kan flytte på noen dager, og man blir møtt med forståelse, så er det jo. (...) Nå kan jeg jo som kontorist jobbe litt hjemme, det var jo vesentlig verre da jeg var håndverker. Det er ikke så lett å være snekker på et hjemmekontor. Men det synes jeg da, da jeg gikk over til funksjonær så ble det livet som familiefar mye lettere.”* (funksjonær, Industri).

Deres jobbhverdag, til forskjell fra håndverkernes, krever ikke alltid at man er fysisk til stede ved arbeidstidens start klokken syv så lenge man er tilgjengelig på andre måter. Det er også flere informanter med voksne barn som sier at de nå har mulighet til å være mer mobil i jobben, men at de ikke ønsker det likevel. Hverdagen er organisert slik at arbeideren kommer hjem til familien hver ettermiddag, og at blant annet fritidsaktiviteter og styreverv tar opp mye tid og gjør det vanskelig å skulle se for seg å være borte flere dager i strekk.

### **”Skilsmisseordningen”**

I Samferdsel oppgir 24,5 prosent at de jobber under arbeidstidsordninger som syv dager på jobb – syv dager av og tolv dager på jobb – ni dager av og liknende, se figur 19 under.

Figur 19: Dagens arbeidssituasjon i de ulike distriktene (N= 475)



I fokusgruppen hvor vi intervjuet Industri jobbet seks av åtte informanter under tolv-ni-ordningen. Vi opplever at holdningene til akkurat denne arbeidstidsordningen er noe sprikende, som vist tidligere. Informantene våre kaller den for “skilsmisseordningen” og flere gir personlige eksempler på at forhold har tatt slutt på grunn av arbeidstidsordningen. Det problemet som informantene snakker om presenteres også i litteraturen, som gir støtte til at skiftarbeid er relatert til lavere ekteskapelig kvalitet og økt sannsynlighet for skilsmisse. Spesielt partnere til skiftarbeidende er negative til skiftarbeidet, og slik arbeidstid får negativ innvirkning også på partneren (Moen m.fl. 2011). Skiftarbeid påvirker både en arbeidstakers, partnerens og eventuelle barns liv, og det kan være utfordrende å få til en god balanse mellom jobb og privatliv når man er borte hjemmefra over lengre perioder. Det er ikke dermed sagt at påvirkningen er utelukkende negativ, ettersom studien blant annet også sier at skiftarbeidende fedre viser seg å bruke noe mer tid på barna enn fedre som ikke jobber under ubekvem arbeidstid (Moen m.fl. 2011). Det å være borte fra familien i perioder, og særlig med tanke på oppfølging av barn på daglig basis, er noe som opptar informantene våre.

Informanter i Industri som i dag ikke har egen familie, sier at de ser for seg at de må de ut av bransjen, eller eventuelt ut av ulike typer arbeidstidsordninger, i alle fall for en tid, dersom de skal få seg kjæreste og stifte familie. De ser på “skilsmisseordningen” som en arbeidstidsordning som gjør det svært vanskelig å finne en partner, starte et forhold og stifte familie.



## ***Pendling og forutsigbarhet***

“ (...) Også er det jo i forhold til ungene. Vi mister jo mye tid sammen med de i hverdagen, med håndball og fotball og skole og sånn. Det er det verste for meg. Men om jeg er her eller der, spiller ingen rolle utover det.” (håndverker, Industri).

For de som pendler under ulike arbeidstidsordninger har omlag halvparten av de vi intervjuet i fokusgruppene egen familie. “ (...) vi er litt avhengig av hjelp og sånn for å få ting til å gå rundt hjemme.” (håndverker, Industri). Flere av informantene trekker frem at deres ektefelle/samboer innehar yrker som lettere kan kombineres med at den ene part stadig er på reise. “ (...) For med tanke på pendling og sånn, så er det i grunn mest arbeid for den som er igjen hjemme.” (håndverker, Industri). Informantene i anleggsetheten gir uttrykk for at de har dårlig samvittighet for at de kommer til anlegg hvor det meste ligger til rette, mens partneren hjemme må streve mens de er borte. Dette sier oss at evnen til å være mobil og evnen til å arbeide under ulike arbeidstidsordninger for en ansatt som er gift, har samboer og/eller barn, påvirkes i stor grad av tilgjengelige, stabile ressurser på hjemmebane. Samhandling på hjemmebane er videre avhengig av en viss stabilitet i arbeidsforholdet. Stedet man reiser til for å jobbe er ikke av stor betydning for informantene, men det vesentligste når det gjelder balansen mellom jobb og privatliv er *forutsigbarhet* i arbeidsperiodens lengde og plassering. Denne vekselvirkningen mellom stabilitet i hjemmet og stabilitet i arbeidsforholdet er avgjørende for at arbeiderne skal kunne øke evnen til mobilitet. Dette gjør det lettere å planlegge familielivet for både vedkommende som reiser ut og de som blir igjen hjemme. Dersom det grunnleggende behovet for balanse i arbeidstakernes liv ikke er dekket, er forutsigbarhet i arbeidsvilkårene kanskje den viktigste måten man som arbeidsgiver kan jobbe for at de ansatte oppnår stabilitet på.

## ***Utfordringer med omgangskrets og fritidsaktiviteter***

Våre informanter fremhever at det kan være vanskelig å beholde et nettverk av venner når de jobber på arbeidstidsordninger som gjør at de er borte lange perioder av gangen:

“Men det er et element oppi det der å reise, spesielt hvis du reiser over sånne to-ukers-bolker, det er at nettverket ditt blir borte. Og det har jeg oppdaget at da jeg kom hjem etter ti år, så var ikke nettverket mitt der lenger (...).” (funksjonær, Buskerud, tidligere pendler).

Likedan er det med fritidsaktiviteter:

*“ (...) Jeg har jo alltid vært aktiv innen idrett, men det går ikke når man jobber sånn som det her. Du klarer ikke å følge opp, altså når du driver med lagidrett så er det sjanseløst. Det er kanskje et av de største savnene jeg sitter med.”* (funksjonær, Industri).

Når det kommer til omgangskrets og nettverk, kan vi se et skille mellom informantene fra anleggs- og byggenhetene. De som er vant til å komme hjem til familien hver ettermiddag, hovedsakelig ansatte i byggenhetene, snakker mer om aktiviteter og omgangskretsen ut over familien, mens de som pendler, hovedsakelig ansatte i anleggsenheten, er mer opptatt av å ha tid til kjernefamilien. En forklaring på det kan vi ane konturene av ovenfor; nettopp fordi nettverket på bostedet er vanskeligere å opprettholde når man er pendler over lengre perioder, blir ofte den nærmeste familien den viktigste sosiale arenaen på bostedet. Betydningen av familie kan tenkes å øke når man ikke har stort sosialt nettverk. Vektleggingen av familie kan også være et uttrykk for et ønske om stabilitet og forutsigbarhet, hvilket er nærliggende å tro at gjør seg gjeldende i dette tilfelle. Å arbeide under andre arbeidstidsordninger enn den vanlige åttetimersdagen kan føre til at man kommer i utakt med partner, barn og øvrig familie, i tillegg til venner og fritidsaktiviteter (Moen m.fl. 2011). Å komme hjem til familien og tilbringe tid sammen med de man har nærmest over en lengre periode tolkes å være det mest fundamentale behovet for funksjonærer og håndverkere som pendler.

### **3.4.3 Tilrettelegging fra arbeidsgiver**

Tidligere forskning har funnet at støtte, eller mangel på støtte fra overordnede, er av betydning for konflikten mellom arbeid og familieliv (Moen m.fl. 2011). Lederne og deres holdninger til ansattes hjemmesituasjon vil ha mye å si for den enkelte ansatte. Dersom man opplever at arbeidsgiver ikke har forståelse for eller opptrer støttende dersom hjemmesituasjonen krever ekstra oppmerksomhet, vil det virke negativt inn på arbeidernes motivasjon for jobben og hemme deres evne til mobilitet. Arbeidsgiver kan på flere måter legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Mellommenneskelige forhold på arbeidsplassen og det sosiale aspektet med å være på jobb kan påvirke en arbeidstakers motivasjon, og i forlengelse av det evnen til økt mobilitet.

#### ***Overordnetes holdning til arbeidstakernes hjemmesituasjon***

Blant informantene med barn fremheves det at Veidekke oppleves som en støttende arbeidsgiver. Flere forteller om egne opplevelser hvor det har skjedd alvorlige ting i hjemmet, og hvor de har blitt møtt med en forståelsesfull holdning fra de overordnede:

“ (...) så måtte jeg nesten bare snu foran sagfliscontaineren og dra hjem og la noen andre ta over, men der har ledelsen vært veldig fleksible. Det har aldri vært noe problem om det har vært noe hjemme, da får jeg beskjed om å komme meg hjem. Så der er de veldig fine og det er veldig viktig. Har du familie og det skjer en krise der er det bare å snu.” (funksjonær, Industri).

Flere beskriver Veidekke som en fleksibel arbeidsgiver som ivaretar individuelle behov, og deler eksempler hvor Veidekke har tilrettelagt ordninger i visse perioder av arbeidsforholdet. Inntrykket er at Veidekke vektlegger og prioriterer de familiære verdiene: “Jeg har aldri opplevd en så fleksibel arbeidsgiver noen gang, jeg. Kanskje derfor jeg har vært her i noen og tjue år.” (funksjonær, Buskerud).

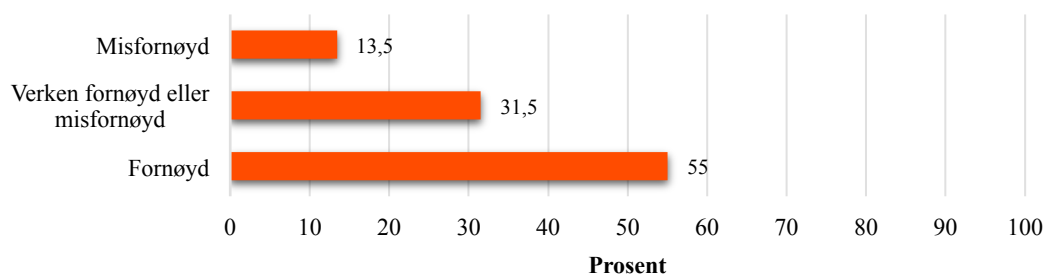
Å ha ledere som har den samme erfaringen med å kombinere jobb og privatliv har mye å si for om man blir møtt med forståelse når det kommer til behov på hjemmebane. Det trekkes frem som positivt at lederne på prosjekter har opplevd viktigheten av å ha en grunnleggende god balanse mellom jobb og privatliv, spesielt når det kommer til fleksibilitet for utfordringene knyttet til det å ha små barn hjemme mens man er ute og pendler.

Det virker dermed som om Veidekke langt på vei oppfattes som en seriøs og fleksibel arbeidsgiver, og at arbeidstaker kan bli mer motivert til å reise når man er trygg på at arbeidsgiver inntar en støttende holdning overfor familiesituasjoner. Tydelig og åpen kommunikasjon omkring de familiære verdiene fremstår dermed som en fremmede faktor for mobilitet.

### ***Trivsel på jobb***

55 prosent av respondentene oppgir å være noe eller svært fornøyd med dagens arbeidssituasjon:

Figur 20: I hvilken grad er du fornøyd/misfornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler i forbindelse med jobb? (N= 476)



I en av våre fokusgrupper snakkes det i positive ordelag om arbeidet som er gjort med å bygge team på prosjektet:

“ (...) nå har vi jobbet veldig mye med å skape et team her, da. Det har vært et fokus siden vi startet prosjektet på at vi skal bli et team, et høyt presterende team er det et mål om at vi skal bli. Så vi har nok jobbet kanskje litt mer med å kjenne hverandre godt enn det andre prosjekter har gjort før.”  
(funksjonær, Oslo).

Våre informanter fra hovedkontoret trekker fram det sosiale aspektet med å jobbe i gode team som en viktig faktor for økt mobilitet. De forteller om muligheter for å reise på prosjekter sammen med kolleger man kjenner fra tidligere, og viser til et eksempel på en “vennegjeng” som sammen fikk mulighet til å være pendlere til et spennende prosjekt i en storby i Skandinavia. Det er mange av våre informanter som setter stor pris på kameratskapet og samholdet som oppstår når man jobber sammen på prosjekter.

Veidekke forsøker å skape *høyt presterende team* på arbeidsplassen ved blant annet obligatorisk oppstartshjelp i alle nye prosjekter. Dette skal føre til bedre kvalitet, større fleksibilitet og effektivitet, et bedre arbeidsmiljø og rom for læring og utvikling (introduksjonskurset for nyansatte). Det at informantene i så stor grad er fornøyd med arbeidssituasjonen sin og trekker frem at de trives på jobb sier oss at arbeidet som gjøres med å lage gode team er utslagsgivende for et godt arbeidsmiljø. Det at ansatte trives på jobb vil ikke nødvendigvis føre til at de godtar å være mer fleksible og mobile, men fraværet av trivsel vil kunne føre til at arbeidstakeren ikke ønsker å strekke seg lengre for å imøtekomme krav fra arbeidsgiveren.

#### **3.4.4 Forslag til tiltak**

Det viktigste vi har funnet når det kommer til stabilitet i hjemmet, er at man er avhengig av forutsigbarhet i arbeidsforholdet. Det er flere faktorer som vi mener hemmer mobilitet i Veidekke som følge av dette. I lys av ønsket om en god balanse mellom jobb og privatliv vil de mest sentrale hemmende faktorene for informantene i byggenhetene være arbeidstidens start og et ønske om å være likestilt sin partner når det kommer til arbeidsoppgaver i hjemmet. For anleggsinformantene er utfordringer knyttet til ønske om mer tid sammen med familien og omgangskretsen hjemme den viktigste hemmende faktoren.

Veidekke oppleves som en arbeidsgiver som er støttende og stabil, som legger til rette for arbeidstakernes behov for fleksibilitet når det kommer til situasjoner hvor familien krever større oppmerksomhet, og som jobber med å ha et godt arbeidsmiljø i prosjektene. De

faktorene vi har funnet som er mest fremmede for mobilitet i denne sammenhengen er, for både bygg- og anleggsenhetene, støtte fra overordnede og teambygging med fokus på det sosiale aspektet ved det å jobbe i organisasjonen.

Med bakgrunn i disse hemmende og fremmede faktorene foreslår vi følgende tiltak:

- ✓ Familiekoordinator.
  - Fokus på en støttende holdning til arbeidstakere som pendler eller reiser langt.
  - Familiekoordinator som egen stiling, innen HR eller i form av veiledning og kursing.
  - Tilby pendlerfamiliene informasjon og veiledning om hvordan håndtere dagligdagse utfordringer som henger sammen med at den ene parten pendler eller reiser mye.
  - En slik arena åpner for at Veidekke kan få en bred og god dialog med pendlerfamiliene hvor behovene for forutsigbarhet kan kartlegges og deles.
  - Eksempel på familiekoordinator i bruk: I 2006 innførte Forsvaret familiedirektivet hvor formålet var å sette en felles standard for hvordan Forsvaret skulle praktisere sin familiepolitikk og gjøre det mulig for ansatte å i større grad kombinere en karriere i Forsvaret med familieliv (Heen og Halrynjo 2006, Direktiv for ivaretagelse av familier i Forsvaret 2009).
- ✓ Fortsette å prioritere de ansatte som den viktigste ressursen i bedriften.
  - Møte arbeidstakerne med en støttende holdning dersom det er behov for fleksibilitet grunnet familieforhold.
  - Ledere innehar en lik holdning på tvers av og i bytte av prosjekter.
- ✓ Fortsette arbeidet med å skape høyt presterende team på arbeidsplassen.
  - Jobbe for et godt arbeidsmiljø i prosjektorganisasjonene. Dette ligger til grunn for den ansattes ønske om å imøtekomme krav fra arbeidsgiver, heriblant også behov for økt mobilitet.
  - Framheve overfor prosjektledere det sosiale aspektet med å jobbe i team som viktig for å øke de ansattes mobilitet.

## 4. Avsluttende refleksjoner

Som vi ser av vårt datamateriale er det store forskjeller når det gjelder mobilitet i Veidekke, og det er vanskelig å trekke entydige konklusjoner om hva som hemmer og fremmer mobiliteten. Noen forhold utmerker seg imidlertid. En av de mest vesentlige *fremmende* faktorene er at Veidekke oppleves som en støttende og fleksibel arbeidsgiver. Når man er på jobb, langt fra sine nærmeste, er det av stor betydning for de ansatte at Veidekke fremstår som en seriøs og forståelsesfull arbeidsgiver. Inntrykket blant mange er at Veidekke er bærer av de familiære verdiene. Dette stimulerer til mobilitet fordi man er trygge på å kunne reise hjem når uforutsette hendelser skjer og det er nødvendig. Blant Veidekkes funksjonærer er det mange ledere som har erfaring med å pendle og tilbringe mye tid hjemmefra. Erfarne og gode ledere kan ha mye å si for om man blir møtt med forståelse når det gjelder å forene krav i arbeidet med behovene på hjemmebane. Slike ledere fremmer mobiliteten i virksomheten.

Videre ser vi at rekruttering kan være en viktig faktor for et mer mobilt Veidekke. Å rekruttere personer som motiveres av kompetanseøkning – gjennom faglig og personlig utvikling i stedet for fast arbeidstid og kort reisevei til jobb – vil i så måte kunne virke positivt for mobilitetskulturen. I rekrutteringsprosesser vil det også være av stor betydning å stille tydelige forventninger til at søkerne skal være mobile, slik at man i fremtiden sikrer samsvar mellom arbeidsgivers og arbeidstakers ønsker og behov.

De *hemmende* faktorene kan først og fremst spores tilbake til ledelsens kommunikasjon internt i virksomheten, planleggingshorisonten og noen av de formelle sidene ved arbeidsforholdet. Per i dag virker det å mangle en felles forståelse av innholdet i begrepet multilokal og hva dette skal innebære for virksomheten. Dette medfører ulik forståelse nedover i organisasjonen, og sender forvirrende signaler som fører til manglende vilje til å være mobil – nettopp fordi man ikke forstår viktigheten av å være det. Manglende tydeliggjøring og forankring av den multilokale strategien virker hemmende fordi ikke alle støtter opp under det overordnede målet, og drar i hver sin retning. Ulik forståelse av behovet for mobilitet materialiserer seg i ulik praksis nedover i organisasjonen, blant annet gjennom ulike kriterier for å få utbetalt pendlertillegget og ulik praksis ved utlån og innlån innad i Veidekke. Mange etterlyser klarere retningslinjer og krav til hva som skal gjelde.

Tidshorisonten i planleggingen er også viktig for den enkelte, ved at planlegging kan skape forutsigbarhet og dermed sikre god balanse mellom jobb og privatliv. Om man ligger i forkant og er tidlig ute med å analysere behovet for mobilitet, kan man arbeide systematisk med å

finne de rette menneskene til prosjektene. Per i dag virker det å mangle et overordnet styringssystem som muliggjør en slik planlegging, og dette kan føre til vilkårlig styring av ansatteressursene.

Belønningssystemet og arbeidstidsordninger er formelle elementer som ledelsen kan, og bør, ta i bruk for å påvirke adferden i den hensikt å oppnå organisasjonens mål. Strategisk forankring av disse vil stimulere til mobilitet, men dersom belønningssystemet ikke *faktisk* belønner mobil adferd, kan systemet i ytterste konsekvens motvirke målet om mobile arbeidstakere. Dette har to sider ved seg. Det ene er at man må være sikret en forutsigbar inntekt, og det andre er at man må få kompensert de ulemper som kommer av å være mye borte.

En annen faktor som begrenser mobil adferd er organisering av arbeidstiden, i form av arbeidstidsordninger. Praktiseringen av arbeidstidsordningene slik de er i dag, ser ikke ut til å være tilpasset livet i hjemmet og gir ikke maksimal tid sammen med familien – noe flertallet av de mobilt ansatte vektlegger. Arbeidstidsordningene bør i større grad være fleksible med hensyn til hvilke dager man starter og avslutter periodene.

Det er viktig å arbeide mot en felles forståelse av behovet for mobilitet, slik at behovet for formelle styringssystemer blir mindre. Samtidig er det nødvendig med enkelte styringssystemer, som belønningssystemer, hvor det er legges opp til at mobilitet skal lønne seg. Slike ordninger må imidlertid ikke bli så kostbare at de undergraver konkurranseevnen. Økonomiske incentiver kan heller aldri kompensere for tapt tid hjemme. Tiden med de nærmeste er dyrebar og penger kan ikke erstatte dette samværet. Derfor bør utformingen av styringssystemene sikre at de ansattes friperioder ivaretas og tilpasses de hjemme.

For mange mobilt ansatte vil stabilitet og forutsigbarhet i arbeidsforholdet være avgjørende. Dette igjen skapes best i et samspill mellom arbeidsgiver og arbeidstakers behov.

## 5. Litteraturliste

- Andersen, Rolf K. og Bård Jordfald. 2010. *Rapport om arbeidstakere i byggenæringen. Hvem er de, hvor kommer de fra og hvor går de?* Fafo-rapport: 2010:25. Oslo: Fafo
- Arbejdsministeriet. 2000. Notat om *geografisk mobilitet*. Forskningsnotat. København: Arbejdsministeriet  
<http://www.byerhvervudvalg.dk/Rapporter%20og%20notater/geografisk%20mobilitet.htm>
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Busch, Tor, Erlend Dehlin og Jan Ole Vanebo. 2010. *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Byggenæringens Landsforening. Udatert. "Fakta om byggenæringen." Hentet 14.mai 2015.[http://www.bnl.no/globalassets/dokumenter/rapporter/bnlfaktabrosjyre\\_web\\_spreads.pdf?id=288](http://www.bnl.no/globalassets/dokumenter/rapporter/bnlfaktabrosjyre_web_spreads.pdf?id=288)
- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. 3.utgave. Los Angeles: SAGE
- Dahlgren, Kenneth, og Jørn Ljunggren. 2010. *Klassebilder – Ulikhet og sosial mobilitet i Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Evju, Stein. 2013. *Ufravikelighet og tariffbundethet – historisk og aktuelt*. Arbeidsnotat. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Fanebust, Arne. 2013. *Innføring i arbeidsrett*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Flyvebjerg, Bent. 2004. "Five Misunderstanding about Case-study." I *Qualitative Research Practice*, redigert av Silverman, David. London: Sage.
- Forsvaret. *Direktiv for ivaretagelse av familier i Forsvaret*. Oslo: Forsvaret  
<http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/Familiedirektivet.pdf>
- Ellingsæter, Anne Lise. 2009. *Vår tids moderne tider*. Oslo: Universitetsforlaget
- Evju, Stein. 2013. *Ufravikelighet og tariffbundethet – historisk og aktuelt*. Forskningsnotat 2013: 1. Oslo: Universitetet i Oslo
- Gripsrud, Geir, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gobo, G. 2004. "Sampling, Representativeness and Generalizability." I *Quality Research: theory, method and practice*, redigert av Silverman, David. London: Sage.
- Hellevik, Ottar. 2011. *Mål og mening*. Oslo: Universitetsforlaget
- Heen, Hanne og Sigtona Halrynjo. 2006. *Samliv i Forsvaret. En kvantitativ studie av*



- forholdet mellom familie og arbeid i befalsfamilier*. AFI-rapport: 5/2006.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave  
Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Line Johannessen og Per A. Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- Karlsen, J.T. og P. Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, Linda. 2004. *Strategisk Kompetansestyring*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan E. Ravn og Lisbeth Øyum. 2012. *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget
- Moen, Svein Erik, Ketil Bråthen og Leif E. Moland. 2011. *Sosiale og helsemessige konsekvenser av arbeidstidsordninger i helse-, pleie- og omsorgssektoren*. Fafo-notat 2011:11. Oslo: Fafo
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser: Målrettet personal og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ramsdal, Helge, Egil J. Skorstad og Øvyind Strøm. 2009. *Fleksible organisasjoner: alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*. Rapport 2009:1. Halden: Høgskolen i Østfold
- Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Prop. 48 L (2014-2015). 2015. *Endringer i arbeidsmiljøloven og allmenngjøringsloven (arbeidstid, aldersgrenser, straff mv.)*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet
- Skatteetaten. Udatert. ”Regler for pendlere”. Hentet 4.februar 2015.  
<http://www.skatteetaten.no/no/Person/Selvangivelse/tema-og-fradrag/Jobb-og-utdanning/Pendler/Pendlere-bosted-skatteforhold/>
- Statistisk sentralbyrå. ”Kvinner og menns tidsbruk i ulike livsfaser og familietyper.” Hentet 7.mai 2015. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/kvinner-og-menns-tidsbruk-i-ulike-livsfaser-og-familietyper>
- Statistisk sentralbyrå. ”Nøkkeltall for likestilling.” Hentet 7.mai 2015.  
<https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>
- St.mld. nr. 28 (2011-2012). *Gode bygg for eit betre samfunn - Ein framtidsretta bygningspolitikk*. Oslo: Kommunal og moderniseringsdepartementet
- Veidekke. Udatert. ”Fakta om Veidekke”. Hentet 14.mai 2015. <http://veidekke.no/om-oss/article8949.ece>

## 6. Vedlegg

### Vedlegg (1) Mandat til prosjektforum

#### **MANDAT PROSJEKTFORUM 2015, VEIDEKKE**

##### **Bakgrunn - Veidekke ASA og Veidekke Entreprenør**

Veidekke ASA er et av Skandinavias ledende entreprenørselskap og eiendomsutviklere med en omsetning på 21 milliarder kroner (2013) og 6 300 ansatte. Virksomheten omfatter bygge- og anleggsoppdrag, boligutvikling, asfaltvirksomhet, pukk og grus samt vedlikehold av veier. Våre verdier er profesjonell, redelig, entusiastisk og grensesprengende. Våre mål for HMS er likestilt med våre økonomiske mål og vi kjennetegnes ved en sterk bedriftskultur med involvering og medeierskap som viktige byggesteiner. Selskapet er notert på Oslo Børs, og har siden starten i 1936 alltid gått med overskudd.

Denne prosjektoppgaven skal skrives for Veidekke Entreprenør, som er en av tre hovedvirksomheter i Veidekke ASA, Norge. Veidekke Entreprenør er organisert i fire regioner: Øst, Syd, Nord/Vest og Anlegg, der regionene Øst, Syd og Nord/Vest for det meste arbeider på byggsiden. Entreprenørvirksomhet er i stor grad lokal virksomhet, og de fire regionene består av 22 distrikter som utgjør forretningsenhetene i Veidekke Entreprenør.

På byggsiden omfatter oppdragene i hovedsak næringsbygg, boliger, skoler og andre offentlige bygg: På anleggssiden inkluderer oppdragene veiutbygging, jernbane, vann- og vindkraft, og industriprosjekter. Entreprenørvirksomheten omsatte i 2013 for rundt tolv milliarder kroner og har rundt 3 500 ansatte.

##### **HR-strategien i Veidekke Entreprenør**

En ny HR-strategi ble vedtatt i 2013 og tre prioriterte områder ble bestemt på bakgrunn av intervjuer i organisasjonen, interne undersøkelser, «benchmarkes» mot andre organisasjoner og workshops.

##### 1) Attraktivitet og rekruttering

Denne delen av strategien omhandler målet om en profesjonell og entusiastisk rekruttering og fokuset på å «bygge fra bunn» med lærlinger og traineer. Økt mobilitet i stillinger og geografi er en prioritet, i tillegg til målrettet rekruttering av nøkkelkompetanse.

##### 2) Beholde og utvikle kompetanse

Denne delen av strategien er delt i tre nivåer: team, individ og organisasjon. Når det gjelder team, så er målet å støtte oppstarts- og gjennomføringsprosesser i alle team og å ha prosjektene som læringsarena. På individnivå er en viktig del av HR-strategien å få på plass konkrete og tydelige kompetansekrav til stilling, i tillegg til å etablere og synliggjøre utviklingsmuligheter for alle. På organisasjonsnivå er det fokus på system- og teknologiutvikling i tillegg til å utarbeide en policy for håndtering av språkutfordringer.

### 3) Ledelse og organisering

Viktige fokusområder i denne delen av strategien er ledelse og organisering av oppstarts- og gjennomføringsprosesser for alle team. Når det gjelder teamledelse, er engasjement, felles mål, organisering og kompetanse viktige prioriteringsområder.

I tillegg til de tre prioriterte områdene i HR-strategien, er en grunnleggende «HR-ABC» sentral. Denne skal sikre komplette og enhetlige rutiner, og etterlevelse av disse.

Veidekke ASA er en multilokal virksomhet. Med multilokal menes en strategi der Veidekke Entreprenør ønsker å kombinere lokal kunnskap, tilhørighet og tilstedeværelse med det å utnytte den samlede kompetanse, kapasitet og slagstyrke.

#### **Prosjektoppgaven**

I Veidekke Entreprenør rettes det stadig større fokus mot å øke mobiliteten i organisasjonen. Oppgaven faller derfor hovedsakelig innenfor det første av de prioriterte områdene i HR strategien, men vil også berøre de andre områdene. Med mobilitet menes geografisk forflytning av medarbeidere for at de skal kunne jobbe på ulike tidsavgrensede prosjekter på tvers av Veidekkes distrikter.

Noe av årsaken til fokuset på mobilitet er til dels for å imøtekomme eksisterende behov, blant annet behovet at Veidekke skal kunne benytte seg av medarbeideres kompetanse, dekke bemanningsbehov, stimulere til erfaringsoverføring, kompetanseutvikling og imøtekomme kundekrav og/eller kundeønsker. Videre vil mobilitetsbehovet kunne bli større i fremtiden som følge av endret strategi og organisasjonsstruktur.

Veidekke ønsker en empirisk oppgave fra Prosjektforum, der det innhentes data fra medarbeiderne i prosjekter. Oppdragsgiver ønsker både innsamling av data fra medarbeidere som tidligere har flyttet på seg i forbindelse med arbeidet og fra medarbeidere som foreløpig ikke har vært mobile. Det ønskes både kvantitative og kvalitative data.

#### **Prosjektets effektmål**

Veidekke har et overordnet mål om optimal bemanning i samtlige prosjekter. Optimal bemanning omfatter antall ansatte, de ansattes kompetanse og best mulig logistikk rundt bemanningen. Dette vil kunne styrke oppdragsgivers konkurransevne og attraktivitet.

#### **Problemstilling**

Den overordnede problemstillingen lyder som følger:

*“Hva hemmer og fremmer geografisk mobilitet blant ansatte i prosjektorganisasjonen?”*

For å besvare problemstillingen skal vi ta utgangspunkt i følgende fire temaer:

- **Arbeidsvilkår og permitteringer**; lov og avtaleverket, økonomi, arbeidstidsordninger og permitteringer.
- **Livsfaser**; alder, sivilstatus og barn, arbeid-fritidsbalanse.
- **Kultur**; motivasjon og identitet.
- **Kompetanse**; organisasjonens samlede kompetanse og individuell kompetanse.

### **Metode**

Prosjektgruppen vil ha et behov for å kartlegge organisasjonens behov for geografisk mobilitet og de ansattes innstilling til dette, og ser derfor for seg å gjøre en spørreundersøkelse blant disse. I forkant av undersøkelsen ønsker vi samtaler med ledere i Veidekke Entreprenør, HR-ansvarlige og tillitsvalgte. Vi ønsker også å utføre noen dybdeintervjuer med ansatte i prosjektorganisasjonen. På grunn av begrenset tid til datainnsamling må disse intervjuene gå parallelt med spørreundersøkelsene.

### **Prosjektets resultatmål**

Oppdragsgiver ønsker konkrete råd og forslag til hvordan Veidekke Entreprenør kan fjerne hindringer som hemmer mobilitet og innføre tiltak som fremmer mobilitet. Gruppen skal levere en rapport basert på empiriske undersøkelser blant Veidekke Entreprenørs ansatte i prosjektorganisasjoner. Rapporten skal være teoretisk forankret, og skal resultere i konkrete råd og tiltak. Videre skal gruppen ha en muntlig presentasjon for oppdragsgiver mot slutten av semesteret hvor rapporten gjennomgås - med fokus på anbefalinger.

### **Økonomiske og andre ressursmessige rammebetingelser**

Veidekke Entreprenør stiller møterom til rådighet for gruppen i sine lokaler en fast dag i uken. Oppdragsgiver kommer med forslag til og sikrer første kontakt med aktuelle informanter.

Prosjektgruppen får alle utgifter til reise/opphold i forbindelse med intervjuer dekket av oppdragsgiver. Ut over dette behøver ikke prosjektgruppen å forholde seg til et bestemt budsjett. Eventuelle andre kostnader drøftes med og godkjennes av oppdragsgiver.

Prosjektgruppen gjennomgår sikkerhetskurs i forkant av opphold på eventuelle byggeplasser/anlegg.

Den overordnede problemstillingen og undertemaer er diskutert mellom oppdragsgiver og prosjektgruppen, og partene er enige om at det vil bli behov for justeringer underveis. Endelige underproblemstillinger skal også diskuteres. Endringer av større karakter skal godkjennes av oppdragsgiver.

Rapporten skal leveres i henhold til tidsplan; 22. mai 2015. Endelig dato for presentasjon for oppdragsgiver fastsettes i samarbeid mellom oppdragsgiver og prosjektgruppe.

## **Vedlegg (2) Informasjonsskriv om deltagelse i forskningsprosjekt**

### **Informasjonsskriv om deltagelse i forskningsprosjektet**

#### ***«Reising/pendling i Veidekke Entreprenør AS»***

##### **Bakgrunn og formål**

Dette prosjektet er satt i gang på initiativ fra Veidekke Entreprenør med formål om å undersøke temaet pendling/reising i forbindelse med prosjektarbeid for Veidekke Entreprenør AS. Prosjektet består av en gruppe masterstudenter fra Universitetet i Oslo, som har som formål å gi et bidrag i kartleggingen av hva som hemmer og fremmer reising/pendling i prosjektorganisasjonen.

Utvalget i dette prosjektet er valgt ut på bakgrunn av hvem som har og hvem som ikke har erfaring med temaet. Det er en jevn fordeling av informanter fra både bygg- og anleggsbransjen, hvor hvert intervju vil ha innvirkningskraft på resultatene.

##### **Hva innebærer deltagelse i studien?**

Det vil bli foretatt både intervju av enkeltpersoner og gruppeintervju. Dette vil i hovedsak foregå på bygg- eller anleggsplassen. Før intervjuet vil en samtykkeerklæring for deltagelse i prosjektet bli underskrevet av begge parter. Deltagelse i dette prosjektet er frivillig, og det vil derfor være anledning til å trekke seg når som helst uten at dette vil ha konsekvenser i forhold til arbeidsgiver eller arbeidsforhold. Det vil også bli gjennomført en nettbasert spørreundersøkelse. Spørsmålene vil omhandle hvilken arbeidssituasjon de ansatte har i dag, med hensyn til reising/pendling, samt hvilken innstilling de har til å jobbe under ulike arbeidstidsordninger som medfører reising/pendling. For å hindre at viktig informasjon går tapt er det ønskelig fra vår side å ta lydopptak av intervjuene. Det vil også bli skrevet notater underveis i intervjuene.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være studentene i prosjektgruppen som har tilgang til data fra intervjuene. Dette innebærer at verken Universitetet i Oslo eller Veidekke Entreprenør har rettigheter på intervjudataene underveis eller etter endt prosjekt. Data fra spørreundersøkelsen vil bli behandlet anonymt, og vil ikke kunne tilbakeføres til navn og e-postadresse. Resultatet fra undersøkelsen vil kun benyttes i bearbejdet form i forskningsrapporten. Rapporten vil gjøres offentlig når forskningsprosjektet avsluttes, og samtlige deltakere vil være anonymisert gjennom hele prosjektrapporten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 29.05.2015. Lydopptak og ubehandlede data vil bli slettet etter prosjektets sluttdato. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

*Tusen takk for at du ønsker å delta i vårt forskningsprosjekt!*

## Vedlegg (3) Intervjuguide semistrukturerte intervjuer

### SPØRSMÅLSGUIDE SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER

#### Innledning

- Vi ønsker denne samtalen for å innlede en større survey om fenomenet mobilitet i Veidekke Entreprenør. Siktemålet er å bli bedre kjent med hvordan du og dere oppfatter begrepet mobilitet og basert på de svarene vi får i disse innledende samtalene utarbeide et spørsmålsbatteri til bruk i surveyen.
- Praktiske forhold: tidsbruk, opptak, m.m.

#### Innledende spørsmål

1. Hva slags stilling hadde du før begynte i jobben du har i dag?
  - a. Stillingstittel og oppgaver
2. Stilling i dag
  - a. Stillingstittel og oppgaver
3. Hva er den viktigste årsaken til at du jobber i bygg- og anleggsbransjen?

#### Overgangsspørsmål

4. Hvordan vil du beskrive din arbeidsgiver, Veidekke Entreprenør?
  - a. Hvilke målsettinger har den?
  - b. Hva er inntekstgrunnlaget?
  - c. Hvordan realiseres målsettingene?
5. Opplever du at det er et fokus på mobilitet i Veidekke som organisasjonen?
  - a. Hvorfor tror du det er slik?
  - b. Har du opplevd krav om mobilitet i ditt ansettelsesforhold hos Veidekke, som enkeltstående arbeidstaker?
6. Hva mener din organisasjon om mobilitet som fenomen?
7. Hva er praksis for mobilitet i Veidekke etter din erfaring?

#### Innvirkende faktorer

8. Hva er de viktigste faktorene som fremmer mobilitet i organisasjonen?
  - a. Hva kan bidra til...
  - b. Konkrete eksempler
9. Hvilke faktorer hindrer mobilitet i organisasjonen?
  - a. Hva hemmer...
  - b. Konkrete eksempler
10. Belønnes tiltak som fremmer læring, erfaringsutveksling og felles problemløsning? Eksempelvis interne låneavtaler av arbeidskraft?

#### Arbeidsvilkår og avtaleverket

11. Er dagens lønnsordninger tilpasset en organisasjon med stort behov for mobilitet blant arbeidskraften? Utdyp.
12. Er dagens arbeidsvilkår (ikke økonomiske forhold) tilpasset en organisasjon med stort behov for mobilitet blant arbeidskraften (eks arbeidstidsordninger)? Utdyp.

13. Dekker avtaleverket – Overenskomst for Private Anlegg (14-16) og Fellesoverenskomsten for byggfag (14-16) – problematikken rundt mobilitet? *På hvilken måte?*
14. Hvordan opplever du AGs krav til mobilitet, sett fra STÅSTED?

*Spesialistkompetanse*

15. Er det enkelte arbeidstakere/-grupper som du mener skånes mer for mobilitet enn resten? Utdyp.

*Avslutning*

16. Er det andre ting du vil si om mobilitet som fenomen, som vi ikke har vært innom?
17. Kan vi kontakte deg senere hvis det skulle dukke opp noe?

## Vedlegg (4) Intervjuguide fokusgrupper

### INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPER

#### **Introduksjon:**

Dette prosjektet er satt i gang på initiativ fra Veidekke Entreprenør med formål om å undersøke temaet pendling/reising i forbindelse med prosjektarbeid for Veidekke Entreprenør AS. Prosjektgruppen består av fire masterstudenter fra Universitetet i Oslo, som skal gi et bidrag i kartleggingen av hva som hemmer og fremmer mobilitet i prosjektorganisasjonen.

Deltakelse i dette prosjektet er frivillig, og det vil derfor være anledning til å trekke seg når som helst. Temaene vi vil snakke om i dag vil omhandle hvilken arbeidssituasjon dere har i dag, med hensyn til reising/pendling, samt hvilken innstilling dere har til å jobbe under ulike arbeidstidsordninger som medfører reising/pendling.

For å hindre at viktig informasjon går tapt er det ønskelig fra vår side å ta lydopptak av intervjuene. Det vil også bli skrevet notater underveis i intervjuene. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være vi (studentene) som har tilgang til data fra intervjuene. Dette innebærer at verken Universitetet i Oslo eller Veidekke Entreprenør har rettigheter på intervjudataene underveis eller etter endt prosjekt. Resultatet fra undersøkelsen vil kun benyttes i bearbeidet form i forskningsrapporten. Rapporten vil gjøres offentlig når forskningsprosjektet avsluttes, og samtlige deltakere vil være anonymisert gjennom hele prosjektrapporten.

Litt om hva en minigruppe er, og hvordan det skal gjennomføres.

#### **1. Åpningsspørsmål:**

- Stillingstittel og evt. oppgaver. Her må vi be dem om å svare kort og presist – sånn at det ikke tar for mye av tiden vår.
- Hvor jobber du i dag? (Evt. om de da er utlånt/utleid).
- Hvor lenge har du jobbet i Veidekke Entreprenør?
- Hvor bor du i dag?
- Barn og sivilstatus.

#### **2. Dagens arbeidssituasjon:**

- Er det sånn at alle jobber 7-15? Om det da ikke er det, hva er det dere andre gjør, og hvorfor det? Her kan vi komme inn på det med pendling, ulike arbeidstidsordninger – kanskje også familie, kultur, kompetanse, kompensasjon osv.

#### **3. Begrepet mobilitet/holdninger til mobilitet – kultur:**

- Hva tenker du på når jeg sier mobilitet i Veidekke Entreprenør.
- På hvilken måte snakkes det om mobilitet?
- Snakker ledelsen om mobilitet? På hvilken måte?



- Opplever du at det forventes å være mobil? Opplever dere det som et behov å reise mer og pendle i deres distrikt?)

#### **4. Holdninger til mobilitet – livsløp:**

Kan dere fortelle litt om forholdet mellom jobb og familie/hjemmesituasjonen?

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvis du ble bedt om å jobbe på et prosjekt i Trøndelag, hvordan tenker du det ville vært mht. familie?
- Forpliktelser som hindrer mobilitet?

#### **5. Holdninger til mobilitet – kompetanse:**

Hva er de viktigste kildene til kompetanseutvikling for deg? (at du skal bli bedre i jobben din).

- Er du villig til å reise/pendle pga. dette?
- Hva mener dere: er Veidekke Entreprenør mest tjent med å ha spesialistkompetanse i hvert region/distrikt? eller skal man utvikle spesialist team som reiser rundt (uavhengig av sted)? Eks: et lag som reiser rundt for å mure.
- Bygg/Anlegg - Håndverkere/Funksjonærer.

#### **6. Holdninger til mobilitet – arbeidsvilkår:**

- Hva slags kompensasjon for man i Veidekke om man skal være mobil – pendle?
- Veit dere hva pendlertillegget egentlig er?
- Er du villig til å pendle til f.eks. Møre og Romsdal, om dette da hadde redusert sjansen din for å bli permittert? Oppfølgingsspørsmål: hvorfor det?

Starte med trekanten- la de få krysse av på den (**X** = nåtid, **O** = fortid-starten av tjueåra, **▲** = framtid-5-10 år). Så stille spørsmål til hvorfor de krysser av der de gjør. Husk å ta bilde av trekanten i etterkant, sånn at de kan benyttes som illustrasjon i rapporten. Ulike faser av livet - er det forskjell her? Har det endret seg?

**7. Hva er det viktigste at Veidekke Entreprenør fokuserer på, hvis de skal få flere ansatte til å bli mer positiv til å pendle?**

**8. Er det noe vi ikke har snakket om som vi burde snakke om?**

## Vedlegg (5) Spørreundersøkelse

### Spørreundersøkelse om pendling i Veidekke Entreprenør AS

**Takk for at du ønsker å delta i spørreundersøkelsen!**

Denne spørreundersøkelsen handler om temaet reising/pendling i forbindelse med prosjektarbeid i Veidekke Entreprenør AS. Prosjektet gjennomføres av masterstudenter ved Universitetet i Oslo, på initiativ fra Veidekke Entreprenør.

Gjennom å svare på undersøkelsen tillater du at dine svar blir brukt i en forskningsoppgave ved studiet i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Svarene dine blir behandlet anonymt og vil ikke kunne tilbakeføres til navn eller epostadresse. Prosjektet er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjenester AS (NSD), og tilfredsstillende alle krav om anonymitet i forskningsprosjekter. Resultater fra undersøkelsen vil brukes i bearbejdet form i forskningsrapporten. Rapporten vil gjøres offentlig når forskningsprosjektet avsluttes.

Undersøkelsen tar i underkant av 10 minutter. Siste frist for å svare på undersøkelsen er torsdag 16.04.2015. Din identitet vil holdes skjult. Les om retningslinjer for personvern.

#### **Nåværende jobbsituasjon:**

- Med **pendling** mener vi regelmessig reise til fast arbeidssted som innebærer overnatting borte.
- Med **reising** mener vi regelmessig reise til og fra arbeidssted som innebærer overnatting hjemme.

*1) Ta utgangspunkt i din arbeidssituasjon i dag. Hvilken av disse påstandene stemmer for deg?*

- Jeg reiser til og fra jobb hver dag (sover hjemme)
- Jeg pendler til jobb hver uke (her menes at man overnatter borte 4 eller 5 dager i uka, og har helgen fri hjemme)
- Jeg pendler og jobber under en av følgende arbeidstidsordninger: 12 dager på jobb-9 dager fri, 14 dager på jobb-14 dager fri, 7 dager på jobb-7 dager fri
- Jeg pendler og overnatter borte mer enn 14 dager sammenhengende i forbindelse med jobb
- Annet

*2) Hvor lang reisevei har du mellom ditt faste bosted (hjemme) og nåværende arbeidssted (angitt i kilometer)?*

- Under 7,5 km
- 7,5 til 14 km
- 15 til 29 km
- 30 til 44 km
- 45 til 60 km
- Mer enn 60 km

- Annet

Dersom du har flere mulige reiseveier mellom bosted og arbeidssted, ta utgangspunkt i den reiseveien du tar oftest.

3) *Hvor lang tid bruker du på reise mellom ditt faste bosted (hjemme) og nåværende arbeidssted?*

- Under 30 minutter
- 30 til 60 minutter
- 1 til 2 timer
- 2 til 4 timer
- 4 til 6 timer
- Mer enn 6 timer

4) *\* I hvilken grad er du fornøyd/misfornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler i forbindelse med jobb?*

- Svært misfornøyd
- Noe misfornøyd
- Verken fornøyd eller misfornøyd
- Noe fornøyd
- Svært fornøyd

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen: Følgende kriterier må være oppfylt for at det neste spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "I hvilken grad er du fornøyd/misfornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler i forbindelse med jobb?" er lik "Noe misfornøyd" eller Hvis "I hvilken grad er du fornøyd/misfornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler i forbindelse med jobb?" er lik "Svært misfornøyd":

Kryss av for de faktorene som er viktige for deg. Flere svar er mulig.

5) *Hva er grunnen til at du ikke er fornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler i jobb?*

- Familiære behov
- Helsemessige grunner
- Jeg reiser for ofte
- Reiseveien er for lang
- Jeg er borte for lenge av gangen
- Pendlertilleggsordningen
- Kjøregodtgjørelse
- Annet

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "I hvilken grad er du fornøyd/misfornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler i forbindelse med jobb?" er lik "Noe fornøyd" eller Hvis "I hvilken grad er du fornøyd/misfornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler i forbindelse med jobb?" er lik "Svært fornøyd":

Kryss av for de faktorene som er viktige for deg. Flere svar er mulig.

6) *Hva er grunnen til at du er fornøyd med hvor mye du reiser og/eller pendler i jobb?*

- Familiesituasjonen tillater det
- Jeg er fornøyd med hvor ofte jeg reiser

- Jeg er fornøyd med lengden på reiseveien
- Jeg er fornøyd med hvor lenge jeg er borte av gangen
- Pendlertilleggsordningen
- Kjøregodtgjørelse
- Annet

### Reisevei:

Kryss av for de faktorene som er viktige for deg. Flere svar er mulig.

7) Hvis Veidekke ønsker å bruke din kompetanse i prosjekter som medfører at du får lengre reisevei mellom fast bosted (hjemme) og arbeidssted, hvilke faktorer vil være viktig for deg?

- Lønn eller annen økonomisk kompensasjon
- Unngå å bli permittert
- Heve kompetansen
- Karrieremuligheter
- Reiselengden / tiden jeg bruker til jobb
- At det aktuelle prosjektet er attraktivt
- At jeg blir inkludert i beslutningen om å jobbe på det aktuelle prosjektet
- At jeg får vite om det i god tid før jeg får lengre reisevei
- At min hjemmesituasjon tillater det
- Like arbeidsvilkår mellom prosjekter og distrikter (arbeidsrutiner, lønn etc.)
- Annet

8) \* Av de faktorene som er viktige for deg, hvilken er den viktigste?

- Lønn eller annen økonomisk kompensasjon
- Unngå å bli permittert
- Heve kompetansen
- Karrieremuligheter
- Reiselengden / tiden jeg bruker til jobb
- At det aktuelle prosjektet er attraktivt
- At jeg blir inkludert i beslutningen om å jobbe på det aktuelle prosjektet
- At jeg får vite om det i god tid før jeg får lengre reisevei
- At min hjemmesituasjon tillater det
- Like arbeidsvilkår mellom prosjekter og distrikter (arbeidsrutiner, lønn etc.)
- Annet

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen. Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Av de faktorene som er viktige for deg, hvilken er den viktigste?" er lik "Reiselengden / tiden jeg bruker til jobb":

9) Reiselengde / tiden du bruker til jobb er viktig for deg. Kryss av for det alternativet som stemmer best for deg.

- Det er ikke ønskelig å bruke mer enn 30 minutter (en vei) til jobb
- Det er ikke ønskelig å bruke mer enn 1 time (en vei) til jobb

- Det er ikke ønskelig å bruke mer enn 2 timer (en vei) til jobb
- Det er ikke ønskelig å bruke mer enn 3 timer (en vei) til jobb
- Det er ikke ønskelig å bruke mer enn 4 timer (en vei) til jobb
- Det er ikke ønskelig å bruke mer enn 6 timer (en vei) til jobb
- Annet

### **Ukependling:**

Kryss av for de faktorene som er viktige for deg. Flere svar er mulig.

10) Hvis Veidekke ønsker å bruke din kompetanse i prosjekter som medfører at du må ukependle (med ukependling menes at man overnatter borte 4 eller 5 dager i uka, og har helgen fri), hvilke faktorer vil være viktig for deg?

- Lønn eller annen økonomisk kompensasjon
- Unngå å bli permittert
- Heve kompetansen
- Karrieremuligheter
- At det aktuelle stedet er attraktivt
- At det aktuelle prosjektet er attraktivt
- At kolleger jeg kjenner blir med på prosjektet
- At jeg blir inkludert i beslutningen om å jobbe på det aktuelle prosjektet
- At jeg får vite om det i god nok tid før jeg må pendle
- At min hjemmesituasjon tillater det
- At arbeidsgiver sørger for en tilfredsstillende bopæl
- Like arbeidsvilkår mellom prosjekter og distrikter (rutiner, lønn etc.)
- Annet

11) \* Av de faktorene som er viktige for deg, hvilken er den viktigste?

- Velg alternativ

### **Ulike arbeidstidsordninger:**

Kryss av for de faktorene som er viktige for deg. Flere svar er mulig.

12) Hvis Veidekke ønsker å bruke din kompetanse i prosjekter som medfører at du må pendle under en av følgende arbeidstidsordninger: 12 dager på jobb-9 dager fri, 14 dager på jobb-14 dager fri, 7 dager på jobb-7 dager fri, hvilke faktorer vil være viktig for deg?

- Lønn eller annen økonomisk kompensasjon
- Unngå å bli permittert
- Heve kompetansen Karrieremuligheter
- At det aktuelle stedet er attraktivt
- At det aktuelle prosjektet er attraktivt
- At kolleger jeg kjenner blir med på prosjektet
- At jeg blir inkludert i beslutningen om å jobbe på det aktuelle prosjektet

- At jeg får vite om det i god nok tid før jeg må pendle
- At min familiesituasjon tillater det
- At jeg får velge hvilken arbeidstidsordning som passer for meg (eksempel: 12-9, 14-14, 7-7 etc.)
- At arbeidsgiver sørger for en tilfredsstillende bopæl Like arbeidsvilkår mellom prosjekter og distrikter (arbeidsrutiner og lønn etc.)
- Annet

13) \* *Av de faktorene som er viktige for deg, hvilken er den viktigste?*

- Velg alternativ

### **Bo lenge borte:**

Kryss av for de faktorene som er viktige for deg. Flere svar er mulig.

14) *Hvis Veidekke ønsker å bruke din kompetanse i prosjekter som medfører at du må bo borte i lengre perioder (minimum to uker sammenhengende), hvilke faktorer vil være viktig for deg?*

- Lønn eller annen økonomisk kompensasjon
- Unngå å bli permittert
- Heve kompetansen
- Karrieremuligheter
- At det aktuelle stedet er attraktivt
- At det aktuelle prosjektet er attraktivt
- At kolleger jeg kjenner blir med på prosjektet
- At jeg blir inkludert i beslutningen om å jobbe på det aktuelle prosjektet
- At jeg får vite om det i god nok tid før jeg må pendle
- At min familiesituasjon tillater det
- At arbeidsgiver sørger for en tilfredsstillende bopæl
- Like arbeidsvilkår mellom prosjekter og distrikter (arbeidsrutiner og lønn etc.)
- Annet

15) \* *Av de faktorene som er viktige for deg, hvilken er den viktigste?*

- Velg alternativ

Kryss av for de faktorene som er viktige for deg. Flere svar er mulig.

16) *Hvilke faktorer kan gjøre det vanskelig for deg å jobbe på prosjekter som medfører at du må pendle?*

- Familiesituasjonen
- Mine ambisjoner ligger i det distriktet jeg er ansatt i
- Jeg mister min posisjon når jeg kommer tilbake til mitt distrikt
- Jeg opplever at jeg ikke har tilstrekkelig kompetanse og/eller erfaring
- Jeg kjenner ikke arbeidsmiljøet i det aktuelle prosjektet
- Jeg er skeptisk til å bytte arbeidsmiljø

- Jeg ønsker mer forutsigbar arbeidssituasjon
- Jeg får ikke vite om det i god nok tid før jeg må pendle Vilkårene er ikke tilfredsstillende (eksempel: pendlertillegg, kjøregodtgjørelse, lønn etc.)
- Arbeidsrutinene mellom prosjekter og distrikter er ulike
- Annet

17) \* *Av faktorer som gjør det vanskelig for deg, hva er den viktigste?*

- Velg alternativ

18) \* *Opplever du at det er behov for mer reising/pendling i ditt distrikt?*

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Opplever du at det er behov for mer reising/pendling i ditt distrikt?" er lik "Ja":

19) *Gjør behovet for mer reising/pendling at du ser deg om etter andre jobber?*

- Ja
- Nei

### **Permittering:**

20) \* *Har du vært permittert?*

- Ja
- Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Har du vært permittert?" er lik "Ja":

21) *Hvor mange ganger har du vært permittert i løpet av de siste fem årene?*

- Velg alternativ

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Har du vært permittert?" er lik "Ja":  
Permitteringer skal saklig begrunnes og være midlertidig. Det kan likevel tenkes at arbeidstakere blir forespurt om noen vil permitteres.

22) *Du svarte JA på at du har vært permittert, kryss av for påstanden(e) som stemmer for deg (flere svaralternativer er mulig):*

- Jeg ble forespurt og godkjente permittering
- Jeg måtte permitteres fordi jeg ikke hadde mulighet til å jobbe i prosjekter som medfører lang reisevei eller pendling
- Jeg ble pålagt fordi det ikke var nok jobb til meg
- Annet

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Har du vært permittert? " er lik "Ja":

23) \* *Før du ble permittert, ble du spurt om du ville jobbe et annet sted som medfører lengre reisevei eller pendling?*

- Ja
- Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: (Hvis "Har du vært permittert? " er lik "Ja" og Hvis "Før du ble permittert, ble du spurt om du ville jobbe et annet sted som medfører lengre reisevei eller pendling?" er lik "Nei":

24) *Hvis du hadde blitt spurt om å jobbe på et prosjekt som medfører lengre reisevei eller pendling, ville du vurdert det?*

- Ja, hvis jeg hadde sluppet permittering
- Nei, jeg har ikke mulighet til å ha lang reisevei eller pendle
- Vet ikke

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Har du vært permittert? " er lik "Nei":

25) \* *Du svarte NEI på at du har vært permittert, kryss av for den påstanden som stemmer for deg:*

- Permittering har ikke vært aktuelt for meg
- Det var aktuelt å bli permittert, men jeg fikk muligheten til å bli utlånt/utleid til et annet prosjekt
- Annet

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Du svarte NEI på at du har vært permittert, kryss av for den påstanden som stemmer for deg: " er lik "Det var aktuelt å bli permittert, men jeg fikk muligheten til å bli utlånt/utleid til et annet prosjekt":

26) *Du svarte at du unngikk å bli permittert gjennom å bli utlånt/utleid til et annet prosjekt. Medførte dette at du fikk lengre reisevei eller måtte pendle?*

- Ja
- Nei
- Vet ikke

### **Arbeidstidsordninger:**

27) *Hvor lang tid i forveien får du vanligvis vite når du skal videre til neste prosjekt?*

- Under to uker
- Under en måned
- Ca. en måned
- Mer enn to måneder



28) \* Er du fornøyd med hvor lang tid i forveien du får vite når du skal videre på neste prosjekt?

- Ja
- Nei

29) Hvordan stiller du deg til å jobbe under følgende arbeidstidsordninger?

Ukependling (med ukependling menes at man overnatter borte 4 eller 5 dager i uka, og har helgen fri hjemme):

- Svært negativ
- Noe negativ
- Verken positiv eller negativ
- Noe positiv
- Svært positiv

12 dager på jobb-9 dager fri 14 dager på jobb-14 dager fri 7 dager på jobb-7 dager fri:

- Svært negativ
- Noe negativ
- Verken positiv eller negativ
- Noe positiv
- Svært positiv

Overnatte borte mer enn 14 dager sammenhengende i forbindelse med jobb:

- Svært negativ
- Noe negativ
- Verken positiv eller negativ
- Noe positiv
- Svært positiv

**Annet:**

30) Er det noe annet om reising eller pendling du ønsker å trekke frem?

**Bakgrunnsinformasjon:**

31) \* Hva er din sivilstatus?

- Gift
- Samboer
- Ugift

32) \* Har du barn du forsørger?

- Ja
- Nei

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Har du barn du forsørger? " er lik "Ja":

33) *Hvor mange barn forsørger du?*

- Velg alternativ

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten: Hvis "Har du barn du forsørger? " er lik "Ja":

34) *Hva er alderen på ditt yngste barn?*

- Velg alternativ

35) \* *Hva er din høyeste fullførte utdanning?*

- Grunnskole
- Videregående skole
- Fagbrev Teknisk fagskole
- Høyere utdanning tilsvarende Bachelorgrad
- Høyere utdanning tilsvarende Mastergrad
- Høyere utdanning tilsvarende Doktorgrad
- Annet

36) *Er du fagorganisert?*

- Ja
- Nei