



# BACHELOROPPGAVE

## «Forsikring av fremtiden»

*En studie om hvordan ledere i Tryg Forsikring strategisk tilnærmer seg rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon.*

## «Insurance of the future»

*A study on how managers at Tryg Forsikring strategically approach recruitment, competence development and motivation.*

Christian Østvik, Eirik B. Grønvold og Jesper N. Sandberg

Økonomi & administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Kari Heggholmen

Innleveringsdato: 12.05.2023

## Bacheloroppgave - Referanseside

<p><i>Norsk tittel:</i> Forsikring av fremtiden - En studie om hvordan ledere i Tryg Forsikring strategisk tilnærmer seg rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon.</p> <p><i>Engelsk tittel:</i> Insurance of the future - A study on how managers at Tryg Forsikring strategically approach recruitment, competence development and motivation.</p>	<p><i>Dato:</i> 12.05.2023</p>
<p><i>Forfatter(e):</i> Christian Østvik, Eirik B. Grønvold og Jesper N. Sandberg</p>	<p><i>Antall sider u/vedlegg:</i> 66</p>
	<p><i>Antall sider m/vedlegg:</i> 73</p>
<p><i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse</p>	
<p><i>Veileder:</i> Kari Heggholmen</p>	
<p><i>Evt. Merknader (evt. konfidensiell):</i></p>	

*Sammendrag:*

Arbeidsmarkedet i forsikringsbransjen er preget av stor konkurranse om de beste kandidatene. Det er derfor vesentlig at Tryg Forsikring oppfattes som en attraktiv arbeidsplass, der de ansatte er kompetente og motiverte. En sammenheng av grunnleggende motivasjonsfremmende tiltak som autonomi, kompetanse og tilhørighet vil gi Tryg en god infrastruktur egnet til å beholde og rekruttere de beste kandidatene i markedet.

For å undersøke problemstillingen har vi benyttet oss av relevant teori innen rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon. Ved hjelp av sekstrinnsmodellen vil oppgaven ta for seg hvordan Tryg Forsikring arbeider med strategisk rekruttering gjennom å bygge et godt employer brand. Studien er bygget opp av kvalitativ metode, og vi innhentet data i form av uformelle intervju og kvalitativ innholdsanalyse. Vi intervjuet tre ledere på forskjellige team, en seksjonsleder og to ansatte uten lederansvar. Således fikk vi flere perspektiver og meninger fra ulike team og roller, og hvilket syn de ulike partene hadde på de punktene vi ønsket å utforske. Dette dannet et grunnlag for å kunne besvare problemstillingen.

Funnene indikerer at ledelsen i Tryg spiller en betydelig rolle i det å fremme et mangfoldig og godt arbeidsmiljø, der de står frem som kulturbærere for divisjonen. I henhold til kompetanseutvikling legger ledelsen til rette for en positiv læringskultur som er kjennetegnet av trygghet, åpenhet og rom for å feile. Mye tyder på at suksessen lederne har hatt med den strategiske rekrutteringen og kompetanseutviklingen stammer fra deres evne til å motivere sine ansatte. Selskapet utmerker seg gjennom psykologisk trygghet, tillit og et uformelt forhold mellom ledere og medarbeidere. Disse faktorene er alle viktige bidragsyttere til et godt arbeidsmiljø.

*Stikkord:*

Strategisk rekruttering	Kompetanseutvikling	Motivasjon
-------------------------	---------------------	------------

*Abstract:*

The job market in the insurance industry is characterized by intense competition for the best candidates. It is therefore crucial for Tryg Forsikring to be perceived as an attractive workplace, where employees are competent and motivated. A combination of basic motivational measures such as autonomy, competence, and belongingness will provide Tryg with a good infrastructure suitable for retaining and recruiting the best candidates in the market.

To examine the research question, we have relied on relevant theories in recruitment, competence development and motivation. Using the six-step model, this study will explore how Tryg Forsikring engages in strategic recruitment by building a strong employer brand. The study is built upon a qualitative approach, and we gathered data through informal interviews and qualitative content analysis. We interviewed three managers from different teams, one section manager, and two non-managerial employees. This allowed us to gather diverse perspectives and opinions from various teams and roles, shedding light on the specific points we aimed to explore. The collected data formed the foundation for addressing the research question.

The findings suggest that the leadership at Tryg plays a significant role in promoting diversity and creating a good work environment, where they serve as cultural carriers for the organization. Regarding competence development, the leadership facilitates a positive learning culture characterized by safety, openness, and room for making mistakes. A lot of the success of the leaders in strategic recruitment and competence development is likely due to their ability to motivate their employees. The company stands out through psychological safety, trust, and an informal relationship dynamic between leaders and employees. These factors are all important contributors to a good work environment.

*Keywords:*

Strategic recruitment	Competence development	Motivation
-----------------------	------------------------	------------

## Forord

Følgende oppgave representerer avslutningen av vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Oppgaven har gitt oss muligheten til å utforske spennende tema, og det har vært en svært lærerik prosess. Følgende oppgave er skrevet av Christian Østvik, Eirik B. Grønvold og Jesper N. Sandberg, som alle har fordypet seg innenfor administrasjon og ledelse.

Etter fem måneders arbeid med studien ser vi tilbake på en lærerik periode, hvor vi har følt på både utfordring og mestring. Vi vil spesielt trekke fram gruppen sin samarbeidsevne som avgjørende for at vi har kommet godt i mål. Samarbeidet er noe vi verdsetter høyt og kommer til å se tilbake på som et positivt minne. Vi føler vi har oppnådd både personlig vekst og utvikling av faglig kompetanse.

Vi ønsker å uttrykke vår takknemlighet til både lederne og de ansatte i Tryg som tok seg tid til å bli intervjuet. Bidraget deres har vært avgjørende for studien og hjulpet oss med å besvare problemstillingen.

Til slutt ønsker vi å uttrykke vår takknemlighet til vår kompetente og alltid tilgjengelige veileder, Kari Heggholmen. Du har vært en fryd å jobbe med, da du stiller opp på kort varsel, bidrar med perspektiver og alltid har et smil på lur. Engasjementet og motet du kommer med har vært vesentlig for å opprettholde motivasjonen i gruppen.

Med det ønsker vi nå å presentere vår bacheloroppgave.

Bergen

12. mai 2023

  
Christian Østvik

  
Eirik B. Grønvold

  
Jesper N. Sandberg

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	8
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Struktur .....	9
<b>2.0 Tryg Forsikring</b> .....	<b>9</b>
2.1 Forutsetninger og begrensninger.....	10
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>11</b>
3.1 HR-kompasset .....	11
3.2 Ledelse.....	12
3.2.1 Operere som coach .....	13
3.3 Rekruttering.....	14
3.3.1 Hva tiltrekker kandidater?.....	14
3.3.2 Employer branding .....	14
3.3.3 Hvordan etablere et godt employer brand? – Sekstrinnsmodellen.....	15
3.3.4 Mangfold .....	17
3.4 Kompetanseutvikling .....	17
3.4.1 Kompetanse som et strategisk virkemiddel .....	18
3.4.2 Læringskultur .....	20
3.5 Motivasjon.....	20
3.5.1 Selvbestemmelsesteorien (SDT).....	20
3.5.2 Kultur .....	23
3.5.3 Psykologisk trygghet .....	23
<b>4.0 Metode</b> .....	<b>24</b>
4.1 Forskningsdesign .....	24
4.2 Valg av metode.....	24
4.3 Utvalg .....	25
4.4 Datainnsamling.....	26
4.5 Kvalitet .....	28
4.5.1 Reliabilitet.....	28
4.5.2 Validitet .....	28
4.5.3 Kritikk av metode.....	29
4.6 Forskningsetikk – personvern og etiske hensyn.....	31
<b>5.0 Analyse</b> .....	<b>32</b>
5.1 I hvilken grad driver Tryg med strategisk rekruttering?.....	33
5.1.1 Ledernes ansvar og arbeidsoppgaver.....	33
5.1.2 Employer Branding .....	35
5.1.3 Mangfold .....	42

5.1.4 Oppsummering .....	44
5.2 Hvordan jobber Tryg med kompetanseutvikling for å beholde og utvikle ansatte? .....	45
5.2.1 Kompetanseutviklingstiltak .....	46
5.2.2 Læringskultur .....	51
5.2.3 Oppsummering .....	52
5.3 I hvilken grad motiverer ledere ansatte i Tryg? .....	53
5.3.1 Oppsummering .....	57
<b>6.0 Diskusjon.....</b>	<b>58</b>
<b>7.0 Konklusjon.....</b>	<b>62</b>
<b>8.0 Videre forskning .....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografi .....</b>	<b>64</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>67</b>
<i>Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte .....</i>	<i>67</i>
<i>Vedlegg 2: Intervjuguide ledere.....</i>	<i>68</i>
<i>Vedlegg 3: Samtykkeskjema.....</i>	<i>69</i>
<i>Vedlegg 4: Godkjent SIKT søknad .....</i>	<i>72</i>

## Figurliste

Figur 1 - Visuell modell av tema av de tre forskningsspørsmålene .....	9
Figur 2 - Organisasjonskart Tryg Kundedivisjon .....	10
Figur 3 - HR-Kompasset (Åsgård & Heggholmen, 2020, s. 55) .....	11
Figur 4 - Egenillustrert modell av sekstrinnsmodellen.....	15
Figur 5 - Figur 19.1 (Egerdal, 2019, s. 439).....	19
Figur 6 - Visuell modell av forskningsspørsmålene (Strategisk rekruttering) .....	33
Figur 7 - Visuell modell av forskningsspørsmålene (Kompetanseutvikling) .....	45
Figur 8 - Visuell modell av forskningsspørsmålene (Motivasjon) .....	53
Figur 9 - Visuell beskrivelse av problemstilling .....	61

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bachelorgruppen har tidligere hatt et samarbeid med Tryg Forsikring i forbindelse med semesteroppgave i emnet Human Resource Management (ØAA114). Oppgaven ble gjennomført forrige semester, høsten 2022, og funnene ga oss ideer og tanker til hva vi kunne ta for oss i bacheloroppgaven vår. Vi valgte dermed å ta opp kontakten med selskapet på nyåret, og forhørte oss om de var interessert i å videreføre samarbeidet. Heldigvis stilte de seg villig til å bli med videre, noe vi er svært takknemlige for.

I høst undersøkte vi hvordan Tryg drev med kompetanseutvikling, nærmere bestemt på delttidsteamet på kundesenteret. Vi ønsket nå å øke omfanget på oppgaven og ta for oss en større del av forsikringsselskapet. Underveis i planleggingen av oppgaven kom vi til enighet med vår kontaktperson i selskapet om å øke omfanget til hele kundedivisjonen. Etter samtaler med veileder kom vi deretter fram til at strategisk rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon er spennende områder å ta for seg. Dette på bakgrunn av personlig økt interesse for temaene etter forrige semester, og det vi opplevde i fjor høst som stor variasjon i erfaring, utdanning og alder blant ansatte på kundedivisjonen i Tryg. Vi gjorde antakelser rundt målgruppen til kundedivisjonen, som svært bred og at de nok ikke har en spesifikk kandidat eller gruppe med kandidater de ønsker å nå ut til, slik mange bedrifter ofte har. Vi syntes det kunne være interessant å undersøke hvordan en slik arbeidsplass arbeidet med å tiltrekke seg attraktive kandidater, og hvordan de drev med utvikling av ansatte. Med fokus på lederne i divisjonen og deres arbeid rundt temaene så vi for oss at vi kunne lære mye tilknyttet teori vi anser som spennende.

### 1.2 Problemstilling

En problemstilling er en formulering om avstanden mellom det vi vet, og det vi ønsker å vite (Grønmo, 2016, s. 90). Den skal avklare hvilke sosiale enheter studien skal omfatte, og hvilke trekk ved disse enhetene som skal studeres (ibid, s. 90). Vi skal ta for oss følgende problemstilling:

#### **Hvordan arbeider ledere i Tryg med å strategisk rekruttere, utvikle og motivere ansatte?**

Vi har også valgt å operasjonalisere problemstillingen vår til tre forskningsspørsmål:

- **I hvilken grad driver Tryg med strategisk rekruttering?**
- **Hvordan jobber Tryg med kompetanseutvikling for å beholde og utvikle ansatte?**
- **I hvilken grad motiverer ledere ansatte i Tryg?**

Forskningsspørsmålene vil gi oss et godt grunnlag til å besvare vår problemstilling.





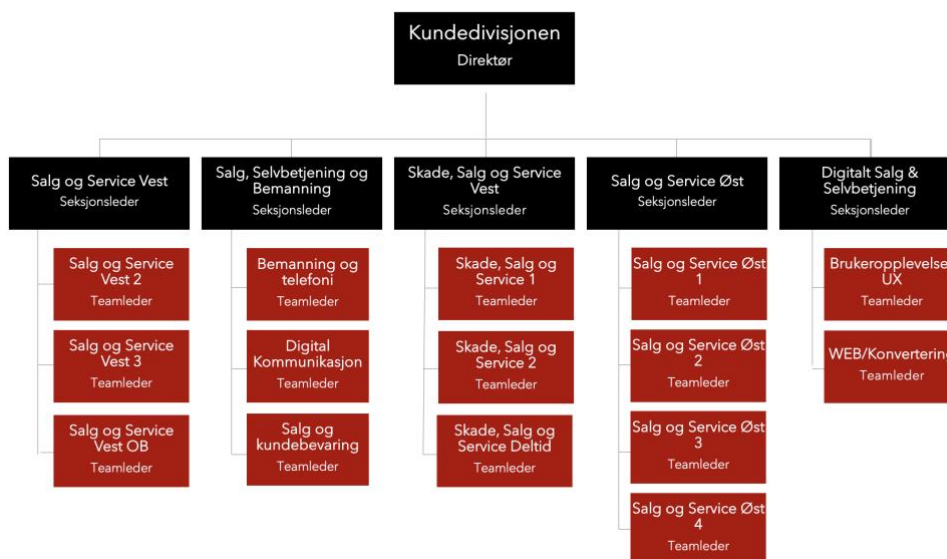
Figur 1 - Visuell modell av tema av de tre forskningsspørsmålene

### 1.3 Struktur

Oppgaven introduseres med en presentasjon av bedriften vi samarbeider med, Tryg Forsikring. Vi vil etter presentasjonen redegjøre for hvilke begrensninger og forutsetninger vi må forholde oss til videre i oppgaven. Deretter tar vi for oss relevant teori, som også fungerer som et rammeverk for analysedelen. Imellom disse to delene kommer et metodekapittel, hvor vi presenterer og drøfter rundt valg av metode. Analysedelen vil ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene, hvor vi stegvis tar for oss de tre temaene. Videre vil vi diskutere og reflektere rundt funnene i analysen i en egen diskusjonsdel. Til slutt følger det en konklusjon hvor vi besvarer hovedproblemstillingen, samt kommer med forslag til videre forskning.

## 2.0 Tryg Forsikring

Tryg Forsikring er Skandinavias største skadeforsikringsselskap og ble grunnlagt i 1731 i København (Tryg 3, 2023). De tilbyr et bredt spekter av forsikringsprodukter til både privatkunder, bedrifter og industri. Selskapet sitt norske hovedkontor er plassert i Bergen. Her har rundt 1200 av totalt 1700 ansatte i Norge, sin arbeidsplass. En bedrift på størrelsen til Tryg innehar naturligvis en rekke forskjellige avdelinger, hvor en blant annet finner produktavdeling, innkjøpsavdeling, kundesenter, bedriftsavdeling og HR-avdeling. I denne studien skal vi ta for oss kundedivisjonen til Tryg Forsikring, begrenset til det norske hovedkontoret. Seksjonsleder på hovedkontoret informerer om at kundedivisjonen totalt har 226 ansatte, fordelt på 5 ulike seksjoner og 15 avdelinger (A3, 2023). Fire av fem seksjoner hører til på hovedkontoret i Bergen. Kundedivisjonen er strukturert på denne måten:



Figur 2 - Organisasjonskart Tryg Kundedivisjon

Hvert enkelt team består av alt fra 5 til 40 ansatte. Det vil være viktig å ta hensyn til strukturen i kundedivisjonen når vi skal ta for oss arbeidet med rekruttering, utvikling og motivasjon. Vi syntes oppbygningen skapte et spennende utgangspunkt rundt ledelsesaspektet, da de ansatte arbeider i team samtidig som hverdagen består av individuelle arbeidsoppgaver.

## 2.1 Forutsetninger og begrensninger

Det ene medlemmet på bachelorgruppen arbeider per dags dato på deltidsteamet under kundedivisjonen i Tryg Forsikring. Vi vil legge til grunn at det ikke har blitt delt innsikt fra gruppemedlemmet tilknyttet studien, og at den baserer seg rent etter data innhentet fra vår kvalitative studie. Bedriften og kundedivisjonen behandles objektivt. Relasjonen gruppemedlemmet har til ledere og ansatte har ikke påvirket studien på noen annen måte enn at det førte til god kommunikasjon.

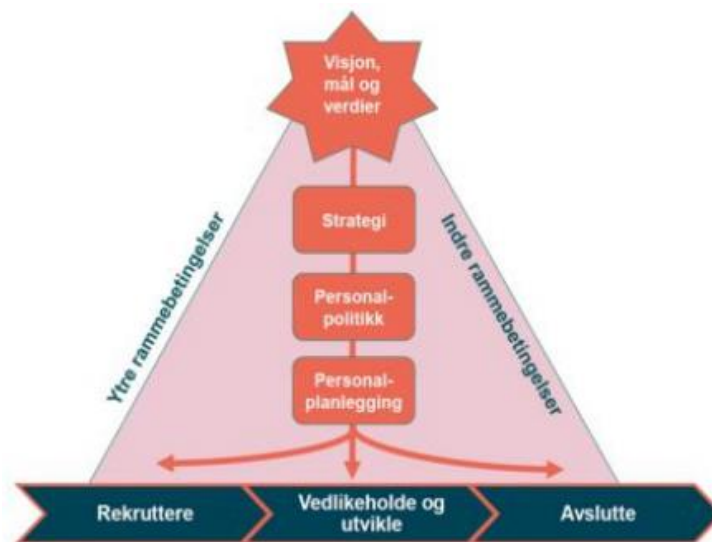
Vi vil også bemerke at vi kun tar for oss kundedivisjonen i Tryg Forsikring. Ut ifra datainnsamlingen har vi ikke grunnlag til å analysere og konkludere i større omfang, da vi kun får innsikt i forholdene og arbeidshverdagen på kundedivisjonen. Videre innhold i studien vil altså da dreie seg om kundedivisjonen i Tryg Forsikring, så lenge det ikke blir spesifisert noe annet.

## 3.0 Teori

I denne delen vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk. Dette vil utgjøre fundamentet for analysedelen og hjelpe oss med å forstå og forklare vårt empiriske datamateriale. Vi vil først starte med å presentere HR-kompasset, som brukes som et mentalt rammeverk gjennom besvarelsen. Deretter vil vi ta for oss relevant teori, hvor vi starter med begrepet ledelse og aktuelle lederstiler sett i lys av problemstillingen. Hoveddelen av teorikapitlet består av teori knyttet til de tre forskningsspørsmålene i kronologisk rekkefølge.

### 3.1 HR-kompasset

Temaene vi tar for oss i studien er alle relevante for arbeidet innen HR. Egerdal (2019) definerer begrepet slik: «HR (Human Resources) vil si å planlegge, anskaffe og utvikle medarbeidere samt «avvikle» arbeidsforhold slik at de menneskelige ressursene bidrar til god verdiskapning i organisasjonen» (Egerdal, 2019, s. 30). HR-kompasset tar for seg de sentrale elementene innenfor området, og vi vil presentere den for å gi en helhetlig oversikt over hva HR dreier seg om. I arbeid med rekruttering, utvikling og motivasjon vil det være til stor fordel å nytte seg av modellen. HR-kompasset viser både forskjellene og sammenhengene mellom det strategiske- og operasjonelle nivået. Den tar også høyde for hvordan en organisasjon påvirkes av deres indre og ytre rammebetingelser (Åsgård & Heggholmen, 2020, s. 55).



Figur 3 - HR-Kompasset (Åsgård & Heggholmen, 2020, s. 55)

All aktivitet innenfor HR utføres i en kontekst<sup>1</sup>. Det finnes flere eksterne faktorer som har en påvirkning på HR-arbeidet, som for eksempel internett, mangfold i arbeidslivet og lovverk. I tillegg vil

<sup>1</sup> En sammenheng noe befinner seg i (Svennevig, 2022)

politiske, kulturelle, sosiale, teknologiske og økonomiske faktorer påvirke hvordan HRM<sup>2</sup> praktiseres i enhver organisasjon (Åsgård & Heggholmen, 2020, s. 56). Modellen presenterer både de indre og ytre rammebetingelsene for organisasjonen. Indre rammebetingelser refererer til faktorer som organisasjonen kan kontrollere, mens ytre rammebetingelser refererer til faktorer som foregår utenfor organisasjonen. Selv om organisasjonen har begrenset påvirkningskraft på de ytre rammebetingelsene, er det likevel viktig å forholde seg til disse i HR-arbeidet (ibid, s. 56).

På det strategiske nivået utgjør personalpolitikk og personalplanlegging essensielle verktøy. Personalpolitikk fastsetter retningslinjer for hvordan organisasjonen bruker og utvikler sine menneskelige ressurser. Personalplanlegging involverer langsiktig planlegging og styring av organisasjonens menneskelige ressurser, samt identifisering av eventuelle mangler i den nåværende arbeidsstyrken. (Åsgård & Heggholmen, 2020, s. 57). Ved å jobbe aktivt med dette, vil organisasjonen danne et godt grunnlag for å nå deres strategiske mål. Modellen viser til at en skal forankre organisasjonens strategi, personalutvikling, personalpolitikk og planlegging i mål, visjon og verdier. Dette gir et grunnlag for HR-prosesser innenfor det operasjonelle nivået (ibid, s. 57). De operasjonelle oppgavene innen HRM bygger på praktiske og konkrete tiltak knyttet til organisasjonens menneskelige ressurser. Dette i form av rekruttering, vedlikehold og utvikling, og avslutning (ibid, s. 57). Videre vil vi ta for oss operasjonelle tiltak knyttet til spesielt rekruttering og vedlikehold og utvikling sett i lys av Tryg. Modellen brukes som et mentalt rammeverk gjennom besvarelsen, for å se en helhetlig sammenheng og essensen med å forankre HR-arbeidet i organisasjonens mål, visjon og verdier.

### 3.2 Ledelse

Vi vil starte med å definere begrepet ledelse. Heggholmen beskriver ledelse som «et komplisert og mangslungent fenomen med ufattelig mange teoretiske innfallsvinkler og metoder for å oppnå effektivitet» (Heggholmen, 2021, s. 15). Ledelse er en livslang læringsprosess uten fasitsvar. Det foregår i alle typer organisasjoner, hvor selve begrepet kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner (Sagberg, 2022). Ledelse utøves «gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre og angi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen» (ibid). Målet med ledelse går ut på å skape et best mulig samarbeid for alle i organisasjonen, slik at en kan nå felles mål. Videre vil vi ta for oss relevant teori knyttet til ledelse innenfor de operasjonelle nivåene fra HR-kompasset: *rekruttering og vedlikehold og utvikling* (Heggholmen og Åsgård, 2020).

---

<sup>2</sup> Human Resource Management

### 3.2.1 Operere som coach

For ledere kan en coachende lederstil fremstilles som en metode å lære bort på for å stimulere medarbeidere til læring og utvikling (Heggholmen, 2021, s. 94). Grunntanken i coaching er at en med en coachende væremåte hjelper individer med å utvikle væremåte, tenkemåte og læremåte. Berg beskriver coaching som det å skape en trygg og åpen atmosfære, skape tillit, være ydmyk og vise respekt og omsorg (Berg, 2006). En leder skal stille gode spørsmål, lytte aktivt og snakke lite (ibid). Personen en coacher har selv et personlig ansvar for egen utvikling for å nå sine mål. Det handler dermed om å gi konstruktive og ikke truende tilbakemeldinger, slik at en bidrar til å utvikle selvtillit og mestringstro (Heggholmen, 2021, s. 95).

Som coach kan det være hensiktsmessig å ta for seg følgende seks C-er som vil være til god hjelp for lederen når vedkommende skal opptre som coach: *Connecting* handler om å ha god kontakt og samhandling med sine medarbeidere. Det handler om å se og anerkjenne sine ansatte gjennom kommunikasjon, aktiv lytting og dialog. *Challenging* handler om hvordan lederen kan utfordre medarbeidere ved å avklare tydelige krav og forventninger. En viktig del av utvikling er å trå ut av komfortsonen (Heggholmen, 2021, s. 98).

*Caring* handler å vise omsorg og bry. Arbeidslivet er en sentral del av hverdagen, og måten en forholder seg til en annen vil ha en viktig innvirkning i livet deres. En medarbeiders evne til å yte på jobb påvirkes som alt annet av privatlivet deres (Heggholmen, 2021, s. 109). *Cheering* handler om å vise at en som leder ønsker det beste for medarbeiderne sine. Ved å heie sine ansatte frem og vise engasjement for deres utvikling bidrar lederen til å skape engasjement og motivasjon blant de ansatte. En leder må først og fremst være inspirert selv, for at lidenskapen og driven skal kunne smitte over på andre (ibid, s. 109).

*Conflictsolving* handler om å løse eventuelle hindringer i form av konflikter som påvirker medarbeidernes utvikling negativt. Konflikter er gjerne uforutsigbare og utfordrende å forholde seg til. Det vil være aktuelt for en god leder å løse en konflikt før den eskalerer. En organisasjon fylt med konflikter og intriger skaper en utrygg kultur og hemmer medarbeidernes evne til utvikling. (Heggholmen, 2021, s. 112). Siste C-en, men på ingen måte minste er *comedy*. Dette innebærer å lede medarbeidere på en måte som bidrar til at de opplever glede og trivsel på arbeidsplassen. Hvordan kan humor og glede være viktige forutsetninger for å skape vekst og læring? En avslappet stemning, der de ansatte kan senke skuldrene er med på å skape en kultur der de ansatte våger å trå utenfor komfortsonen og feile. Dette vil kunne bidra til ytterligere rom for læring da en kan reflektere og lære fra erfaringer. Derfor vil det være helt vesentlig at en leder tilrettelegger for god takhøyde der humor og latter sitter løst (ibid, s. 111).

### 3.3 Rekruttering

Rekruttering og utvalg av medarbeidere er en av organisasjonens viktigste oppgaver (Egerdal, 2019, s. 293). De ansatte sin kvalitet og kompetanse er avgjørende for hvordan moderne organisasjoner skal lykkes med å realisere sine visjoner, målsettinger og hovedoppgaver. Rekruttering blir definert ved «å posisjonere virksomheten i kandidatmarkedet slik at en evner å tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet for å dekke virksomhetens behov for ressurser, både nåtid og fremtid» (ibid, s. 294). En virksomhet sitt arbeid med rekruttering bør være av både strategisk og operativ art, hvor vi har valgt å fokusere på den strategiske delen av rekruttering. Med strategisk rekruttering menes det langsiktige, overordnede arbeidet med employer branding og langsiktige behov for kompetanse og ressursplanlegging (ibid, s. 293).

#### 3.3.1 Hva tiltrekker kandidater?

Godt planlagte og gjennomførte rekrutteringskampanjer, gode målgruppeanalyser, et tydelig employer brand samt riktig synliggjøring av selskapet og stillingen er alle sentrale elementer når virksomheten skal lykkes med å tiltrekke seg ønsket kompetanse (Egerdal, 2019, s. 307-308). Det er likevel ikke nok, for en må også skille seg ut i tilstrekkelig grad for å vekke interesse. Arbeidstaker vil stille seg følgende spørsmål: Hvilke forhold ved denne organisasjonen gjør at den er spesielt attraktivt? Er det andre ting som kan bidra til å gi en spennende hverdag? Er det store, komplekse prosjekter og et godt arbeidsmiljø eller andre positive trekk ved organisasjonen? (ibid, s. 307-308). Å etablere et godt employer brand kan bidra til sterkt til at bedriften skiller seg ut på arbeidsmarkedet. Det er viktig å legge til grunn at det er flere elementer som inngår i strategisk rekruttering, men vi vil i hovedsak under denne studien fokusere på det å etablere et godt employer brand. Vi stiller oss spørsmålet: Hva er et employer brand, og hvordan bygger en det?

#### 3.3.2 Employer branding

En viktig del av det strategiske og overordnede rekrutteringsarbeidet handler om å posisjonere virksomheten riktig i kandidatmarkedet (Egerdal, 2019, s. 295). Et virkemiddel for å lykkes med dette er å utarbeide et godt employer brand. Begrepet employer branding, eller arbeidsgivers omdømmebygging, er prosessen der en promoterer en virksomhet eller en organisasjon slik at den blir den foretrukne arbeidsgiveren hos en utvalgt målgruppe som virksomheten ønsker å tiltrekke og beholde (ibid, s. 295). I en undersøkelse fra 2015 fant CareerArc ut at 75% av arbeidssøkere tar et selskap sitt employer brand i betraktning før de søker på jobben. En annen undersøkelse viser at arbeidstakere mener at intervjuer og research på nettet er det viktigste grunnlaget for å danne seg en formening om en mulig jobb (ibid, s.295). Vi ser derfor viktigheten av employer branding i den økende kampen om arbeidstakere i arbeidsmarkedet.

### 3.3.3 Hvordan etablere et godt employer brand? – Sekstrinnsmodellen

En employer branding-prosess innebærer gjerne bruk av sterke, men også nokså grunnleggende markedsføringsteknikker. Slik kan en skape positive og realistiske forventninger til potensielle kandidater. I *HR-boka* til Egerdal konsentrerer en seg spesielt om sekstrinnsmodellen til konsulentselskapet MarkUp People (Egerdal, 2019, s. 297). Vi vil ta i bruk den aktuelle modellen som eksempel på hvordan en virksomhet kan gå fram for å etablere og utvikle sitt employer brand (ibid, s. 297). Egen illustrasjon av modellen følger, som vi også vil benytte oss av i analysedelen som et rammeverk innenfor strategisk rekruttering.



Figur 4 - Egenillustrert modell av sekstrinnsmodellen

#### 1. Kartlegge styrker og svakheter

Det vil være intuitivt å tenke at en trives bedre og arbeider effektivt med noe en er god på. Det kan ofte knyttes store kostnader til det å eliminere svakheter, dermed gir det ofte bedre gevinst å utnytte styrker fremfor å minimere effekten av svakheter. Gjennom en grundig og ærlig kartlegging av hva virksomheten kan tilby, og hva den ikke kan tilby, skapes det et godt fundament for kommende faser i prosessen (Egerdal, 2019, s. 297-298).

#### 2. Forstå hva som er attraktivt

HR Norges undersøkelse av European Employee Index (EEI) peker særlig på følgende tre drivere:

1. Et godt arbeidsmiljø med gode relasjoner mellom kollegaer og godt lederskap.
2. En arbeidsgiver en kan være stolt av å jobbe for.
3. En arbeidsgiver som lar de ansatte bruke sine ressurser på en god måte.

(Egerdal, 2019, s.298).

### **3. *Analysere konkurransesituasjonen***

Det finnes en rekke byråer som utfører undersøkelser knyttet til employer branding. Slik kan en kartlegge og få oversikt over konkurransesituasjonen, som er vesentlig for å kunne lykkes videre med valg av posisjon. Et viktig supplement til denne typen analyser er å kartlegge på hvilke arenaer og digitale flater en som arbeidsgiver møter de attraktive kandidatene en ønsker å nå ut til (Egerdal, 2019, s. 298).

### **4. *Valg av posisjon***

Når virksomheter har kartlagt styrker og svakheter må en danne seg et bilde av hvilke medarbeidere en ønsker å tiltrekke seg. Da handler det om å velge en posisjon i markedet. Tradisjonelt kan markedsposisjonering defineres som det å skape et bestemt inntrykk eller en identitet hos kundene i virksomhetens målgruppe (Egerdal, 2019, s. 299). Dette er også en definisjon som oftest brukes innenfor employer branding, bortsett fra at «kundene» er byttet ut med «kandidatene» (ibid, s. 299).

En virksomhets posisjon defineres ikke av virksomheten selv, men av hvordan verden oppfatter virksomheten. Dette er heldigvis mulig å påvirke ved hjelp av ulike virkemidler. Til å begynne med handler det om bevisstgjøring ved at virksomheten spesifikt velger et ståsted som kommuniseres i alle sammenhenger (Egerdal, 2019, s. 299).

### **5. *Definere og utvikle HR-, markeds- og kommunikasjonstiltak***

Etter at en har definert innholdet i retningen av en virksomhets employer brand, er en nødt til å kommunisere og etterleve det. Kommunikasjonen ut fra virksomheten foregår kontinuerlig. Det kommuniseres gjennom ansatte, kunder og blant ansatte sin familie, venner og bekjente (Egerdal, 2019, s. 299).

Et omdømme kan kommuniseres gjennom en rekke kanaler. Gjennom framveksten av både digitale og sosiale nettverk har antallet kanaler og arenaer for kommunikasjon eksplodert. Det å bygge et godt employer brand er dermed viktigere enn noen gang før (Egerdal, 2019, s.299-300).

### **6. *Måle og evaluere***

En virksomhets suksess med å skape sitt employer brand kan ofte vurderes gjennom ulike målinger. Egerdal (2019) trekker fram målinger gjort av konsulentselskapene Universum, Evidente og den internasjonale kåringen «Great Place to Work» (Egerdal, 2019, s. 300). Måloppnåelse er noe en også kan definere på ulike måter. Det kan for eksempel være et mål om å få inn færre, men bedre søknader, slik at kostnader knyttet til rekrutteringsprosessen effektiviseres. Redusert uønsket avgang kan være en annen måte å måle effekt av employer branding på. Klikk og antall delinger på sosiale medier er også noe en kan bruke aktivt i arbeidet med måling og evaluering (ibid, s.300).



I likhet med Egerdal (2019) anser vi modellen som svært nyttig i å måle og analysere hvordan en virksomhet arbeider med employer branding (ibid, s. 300). Den vil dermed bli sentral i vår analysedel, når vi skal undersøke nærmere på hvordan Tryg sin kundedivisjon arbeider innenfor dette feltet.

### 3.3.4 Mangfold

En virksomhet kan ha god nytte av å sikre seg et mangfoldig employer brand. Det har vist seg i undersøkelser at arbeidstakere ofte tiltrekkes av arbeidsgivere der de opplever at det er en form for gjenkjenning og attraktivitet (Egerdal, 2019, s. 81). Det vil for eksempel være krevende for en arbeidsgiver med kun mannlige ansatte i ledelsen å tiltrekke seg de beste kvinnelige lederkandidatene. For en kvinnelig lederkandidat i en mannsdominert ledelse vil det være naturlig å tenke at det kun er menn som når opp til toppen, og at en derfor bør søke seg mot arbeidsgivere som har bedre kjønnsbalanse. Forskning viser også at yngre kandidater gjerne opplever mangfold som en naturlig del av hverdagen, og kan derfor oppleve at virksomheter med lite mangfold er umoderne arbeidsplasser (ibid, s. 82). Vi mener at dette er viktig å ta hensyn til ved strategisk rekruttering. En mangfoldig arbeidsplass kan være med på å styrke en bedrifts employer brand, og dermed tiltrekke seg flere kandidater. For bedrifter er det dermed viktig å ha fokus på mangfold slik at en ikke fremstiller seg på en måte som kan svekke deres omdømme.

## 3.4 Kompetanseutvikling

For å lykkes med å nå organisasjonens mål, strategisk og økonomisk, må en sikre at medarbeiderne til enhver tid har rett kompetanse (Egerdal, 2020, s. 431). Kompetanseutvikling kan betraktes som en nødvendig investering for organisasjoner, og en vesentlig faktor som påvirker arbeidstakere. For å kunne oppnå en gunstig posisjon som tiltrekker seg dyktige kandidater er det avgjørende å kunne tilby attraktive muligheter for faglig utvikling. I boken *Strategisk kompetanseledelse* blir kompetansebegrepet definert som et *potensial* som består av fire typer komponenter: "Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2021, s. 44). Ettersom kompetanse består av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger vil det til sammen være med å danne et bilde av den totale kompetansen en person besitter. En organisasjon sin totale kompetanse vil da være sammensatt av hver enkelt ansatte sin individuelle kompetanse (Gotvassli, 2007, s. 24).

Kompetanseutvikling, eller utvikling av menneskelige ressurser kan videre defineres som: «Tiltak for å oppnå eller forsterke *læring* blant medarbeiderne i en organisasjon» (Lai, 2021, s. 112). Å arbeide med kompetanseutvikling dreier seg i hovedsak om hvordan en kan oppnå eller forsterke kompetansen til de ansatte i organisasjonen (Gotvassli, 2007, s. 26). Det er verdt å legge til at jevnlig

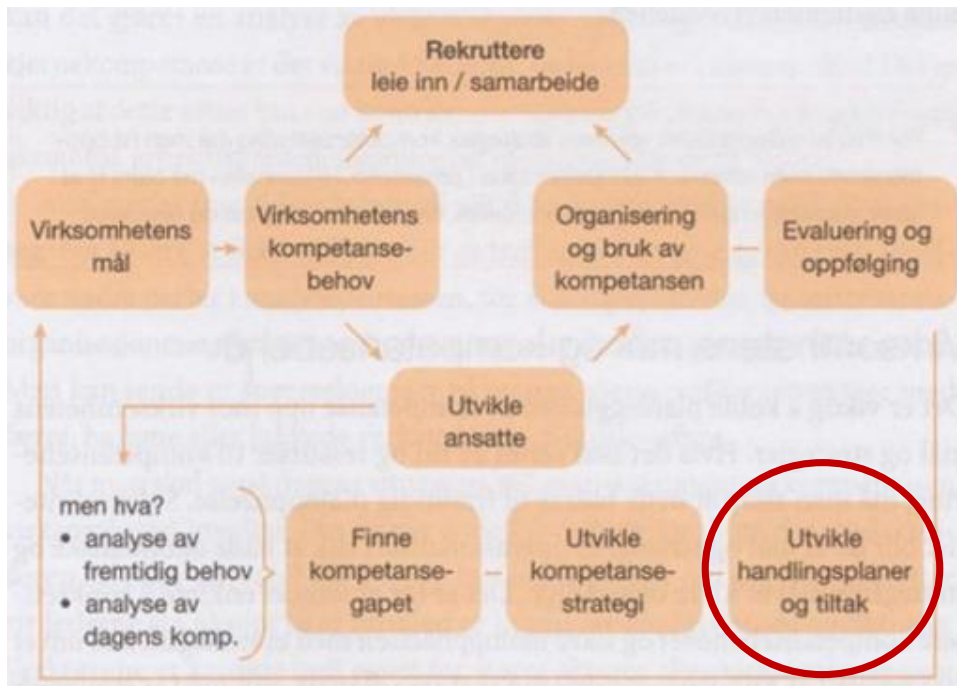
kompetanseutvikling også blir brukt for å holde de ansatte oppdatert med faglig kompetanse for å kunne gjøre en best mulig jobb (Talberg, 2019). Kompetanseutvikling kan være til fordel for både ansatte, team, avdeling og organisasjonen, men skal i all hovedsak være en fordel for organisasjonen som helhet. Utviklingen skjer ved å iverksette tiltak for å utvikle kompetanse hos de ansatte – også kalt for kompetanseutviklingstiltak.

Det finnes en rekke tiltak for å tilføye kunnskap og kompetanse for de ansatte. De fleste av disse tiltakene kan gjennomføres både fysisk, det vil si ansikt til ansikt, enkeltvis eller i grupper, eller ved hjelp av ulike typer digitale kommunikasjons- og læringsverktøy (Lai, 2021, s. 119). Etersom samfunnet stadig er i utvikling, vil bruken av digitale verktøy bli viktigere om en ønsker å drive effektivt i forhold til konkurrenter (ibid, s. 120). E-læringskurs, digitale møter og taleopptak er alle eksempler på digitale tiltak som kan bidra til mer effektiv kompetanseutvikling av ansatte. Fysiske kompetanseutviklingstiltak kan for eksempel være veiledning, forelesninger, evalueringssamtaler eller gruppediskusjoner (ibid, s. 120). En trend de siste årene har derfor vært såkalt *blended learning* – også kalt for blandet læring, der en typisk kombinerer fysisk undervisning med hjelp av ulike typer digitale verktøy, som videomøter, videoopptak, chat og quiz (ibid, s.119-120). Poenget er at selv om det stadig blir et større fokus på digitale læring, kan det likevel være nødvendig med en god balanse mellom fysisk- og digitalt undervisning. Dette ettersom effektiviteten og dekningen av de sosiale- og praktiske behovene til de ansatte blir prioritert i større grad.

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at ledere har et ansvar for å skape tid og rom for at medarbeidere kan lære og utvikle seg (KS, 2022). Det er med andre ord avgjørende at ledere i en organisasjon setter opp tid for at de ansatte kan ha muligheten til å drive med kompetanseutvikling. Samtidig er det kritisk at balansen mellom kompetanseutvikling og utførelse av arbeidsoppgaver er stabil, ettersom utførelse av arbeidsoppgaver til en arbeidstaker er hovedfokuset til en organisasjon (ibid).

### 3.4.1 Kompetanse som et strategisk virkemiddel

For at en organisasjon skal kunne nå sine definerte mål er det nødvendig med en strategisk tilnærming til kompetanseutviklingen. Linda Lai definerer strategisk kompetansestyring som: «Planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål» (Egerdal, 2019, s. 439). Dette er en kontinuerlig prosess som til enhver tid evalueres og videreutvikles. For å illustrere hvordan strategisk kompetansestyring fungerer vil følgende modell være hensiktsmessig å vise:



Figur 5 - Figur 19.1 (Egerdal, 2019, s. 439)

Modellen illustrer viktigheten av å ta utgangspunkt i virksomhetens mål og strategier når en planlegger og prioriterer kompetanseutviklingstiltak (Egerdal, 2019, s. 439). Modellen kan gi innblikk i hvilke konkrete kompetansetiltak som vil være relevant for organisasjonen, og det er viktig at kompetansen utnyttes i best mulig grad etter at et tiltak blir satt (ibid, s. 440). I denne delen av studiet vil vi primært ta for oss prosessen som omhandler det å utvikle handlingsplaner og tiltak for de ansatte. Dette ettersom prosessen er mest relevant for vårt forskningsspørsmål om hvordan ledere i Tryg arbeider med kompetanseutvikling for å utvikle og beholde ansatte. Modellen brukes som et viktig verktøy for at vi senere i studiet kan se sammenhenger mellom de ulike temaene vi tar for oss.

### Utvikling av handlingsplaner og tiltak

Etter at organisasjonen har funnet kompetansegapet og utviklet en strategi, er det neste steget i prosessen å utvikle handlingsplaner og tiltak. Handlings- og tiltaksplaner kan utformes for organisasjonen som helhet, for grupper eller for individer, og det er viktig at hvert enkelt tiltak har et mål, slik at det blir mulig å evaluere i etterkant (Egerdal, 2019, s. 443). Lederne har ansvar for å fange opp nye behov for kompetanseheving på individnivå. Dette kan for eksempel komme frem i evalueringssamtaler, og bør bli tatt i bruk videre i utformingen av individuelle utviklingsplaner for de ansatte (ibid, s. 443). Planene bør knyttes opp til organisasjonens overordnede mål og kan inneholde både kortsiktige og langsiktige tiltak (ibid, s. 443).

### 3.4.2 Læringskultur

Læringskultur kan bli sett på som en faktor som understøtter det emosjonelle ved å lære (Utdanningsdirektoratet, 2020). God læringskultur kan derfor bli sett på som avgjørende for at organisasjoner skal vokse og nå sine definerte mål. Det å skulle utvikle kompetanse for å lære seg noe nytt er ikke alltid like lett for den ansatte, og det er derfor viktig at det er en kultur som legger til rette for læring. I en artikkel fra Utdanningsdirektoratet påpekes akkurat dette ved følgende sitat: «En kultur der alle støtter hverandre og er trygge på hverandre gjør det enklere å være i disse læringsprosessene» (ibid). Å etablere og vedlikeholde en god læringskultur og et positivt og trygt læringsfelleskap krever kontinuerlig arbeid på både gruppe- og individnivå. Denne etableringen av kultur er i hovedsak lederne sitt ansvar, og det er viktig at de enkeltansatte identifiserer seg med organisasjonens læringskultur på lik linje som resten av organisasjonen. Dette ettersom organisasjoner sin læringskultur tilsvarer resultatet av hver enkeltansatt sin tilnærming til kulturen (ibid).

## 3.5 Motivasjon

Som leder bør det være en prioritet å skape engasjement og motivasjon blant medarbeidere på arbeidsplassen. For å sikre god ytelse og effektive resultater blant ansatte, har det blitt utført betydelig forskning på hva som kjennetegner et godt arbeidsliv. En har behov for variasjon i arbeidsoppgavene, utviklingsmuligheter og påvirkningskraft i beslutningsprosesser. Det er også vesentlig at alle medarbeidere føler seg møtt med aksept og respekt både fra kolleger og ledere (Egerdal, 2019, s. 291). Motivasjon er en viktig drivkraft som får en person til å starte og fullføre en oppgave (Stai, 2021). Derfor er det avgjørende for ledere å etablere en hensiktsmessig struktur og kultur som oppmuntrer til engasjement og motivasjon blant ansatte på arbeidsplassen.

### 3.5.1 Selvbestemmelsesteorien (SDT)

Selvbestemmelsesteorien (originalt: Self-Determination Theory (SDT)), er en ledende motivasjonsteori om menneskelig atferd som forklarer en rekke fenomen (Deci & Ryan, 2000). Teorien tar for seg både indre og ytre motivasjon på arbeidsplassen og fremhever tre universelle psykologiske behov – autonomi, kompetanse og tilhørighet – som anses som nødvendige for å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov. Dersom disse behovene er oppfylt, vil ansatte føle seg mer motivert og trivsel på arbeidsplassen vil øke (Le & Johnsen, 2013).

#### **Behovet for autonomi**

Autonomi refererer til en persons evne til å selv bestemme sine handlinger og grunnlaget for sine handlinger (Sagdahl, 2019). Når ansatte har autonomi, har de frihet til å ta beslutninger og handle på

egenhånd. Selvbestemmelsesteorien er unik i den forstand at teorien vektlegger det fundamentale behovet for autonomi og autonomistøttende faktorer (Ryan, Williams, Patrick, & Deci, 2009). Når en person opplever at de er i stand til å regulere eget atferdsmønster og føler at deres handlinger er selvbestemte opplever vedkommende autonomi. Dette skjer i vårt indre, men påvirkes av sosiale miljøer. Manglende støtte til autonomi kan føre til følelser av utmattelse og mistriivsel. Dermed kan selvbestemmelsesteorien tilby nyttig innsikt i hvordan en kan designe miljøer og situasjoner som støtter opp under menneskers grunnleggende behov, og hvordan en kan fremme subjektivt velvære og trivsel.

I en arbeidskontekst er behovet for autonomi hos ansatte viktig for å fremme engasjement og motivasjon. Paul P. Baard (2002) har identifisert flere faktorer som karakteriserer en lederatferd som støtter tilfredsstillende av behovet for autonomi hos ansatte (Baard, 2002). Disse inkluderer:

- Optimalisering av ansatte sin innflytelse
- Reduksjon av urimelig regelbruk
- Tillatelse av selvvalg av arbeidsoppgaver
- Aksept av feil
- Empati og evne til å sette seg inn i ansatte sitt perspektiv
- Ikke kontrollerende tilbakemeldinger
- Bruk av en påståelig kommunikasjonsform
- Unngåelse av manipulative belønningssystemer

(Le & Johnsen, 2013)

Ved å uttrykke seg på en ikke-kontrollerende og informerende måte kan lederen unngå at ansatte føler seg presset inn i en situasjon som kan hindre deres prestasjon og læring (Baard, 2002).

### **Behovet for kompetanse**

Kompetanse refererer til individets behov for å føle seg dyktig og effektiv i arbeidet i arbeidet de utfører. Det betyr at den ansatte ønsker å utvikle seg, samt være i stand til å utføre jobben sin på en effektiv måte. Selvbestemmelsesteorien anerkjenner at opplevelsen av kompetanse og mestring er viktig for motivasjon og atferd (Ryan, Williams, Patrick, & Deci, 2009). For å sette i gang handlinger, er en person avhengig av å føle en form for selvtillit. Innenfor selvbestemmelsesteorien kan denne følelsen av kompetanse være relatert til en persons ferdigheter og erfaringer innenfor et bestemt område, så vel som aspekter av det sosiale miljøet som omgir personen (Paulsen, 2018).

Den nærmeste lederen spiller en sentral rolle i å støtte de ansatte sin kompetanse. Lederne har ansvar for å tilrettelegge arbeidsoppgavene i samsvar med ansatte sin kapasitet. Dette krever en

forståelse av at enkle oppgaver kan virke kjedelige, mens for krevende oppgaver kan utløse angst (Heggholmen, 2021, ss. 105-106). Derfor er det viktig å optimalisere ansatte sin sannsynlighet for suksess gjennom trening, forberedelse og støtte. For å støtte ansatte sin kompetanse, bør ledere skape en arbeidskontekst som støtter utviklingen av ansatte sine ferdigheter og evner. Dette kan oppnås ved å sørge for velegnede arbeidsoppgaver, samt oppmuntre og uttrykke tro på deres ansatte. Videre kan ledere fjerne barrierer som motarbeider effektiv ytelse ved å enes om oppnåelige mål, støtte ansatte med å fastslå fornuftige ambisjoner, gi gunstige utfordringer, konstruktive regelmessige tilbakemeldinger, samt oppmuntre ansatte til å oppdage feilene selv for å underbygge opplevelse av kompetanse (Le & Johnsen, 2013).

### **Behovet for tilhørighet**

Tilhørighet refererer til individets behov for å føle seg inkludert i fellesskapet, og være en del av et sosialt nettverk. Når ansatte føler seg inkludert og anerkjent, vil de føle seg mer motiverte og trives bedre på arbeidsplassen. Behovet for tilhørighet er en vesentlig del av menneskets identitet (Deci & Ryan, 2002). Det innebærer at individet har en iboende og aktiv tendens til å knytte seg til andre personer og ønsker å føle seg som en del av en større enhet, der både sympati og omsorg er utvekslet (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci 2002).

I en arbeidskontekst er lederens empati en viktig faktor for å fremme ansatte sin tilhørighet på arbeidsplassen. Empati innebærer først og fremst å vise genuin interesse for de ansatte sine tanker og følelser (Sheldon, 2003). Lederen bør være tilgjengelig for de ansatte gjennom jevnlig møter og ved å dele relevant informasjon (Baard, 2002). Det er også viktig at ledere unngår å snakke negativt om personer som ikke er til stede, da dette kan føre til splittelse i arbeidsmiljøet (Baard, 2002; Le & Johnsen, 2013).

### **Ytre motivasjonsfaktorer**

Samtidig som indre motivasjonsfaktorer er sentrale for en ansatt sin motivasjon, er det også viktig å anerkjenne ytre motivasjonsfaktorer. Det betyr at elementer, som lønn og bonus kan spille en rolle i å motivere ansatte. Men når ytre motivasjon blir for dominerende, kan det føre til at de indre motivasjonsfaktorene blir nedprioritert. Det er derfor viktig å finne en hensiktsmessig balanse. En arbeidsplass som oppfyller de universelle psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, vil kunne øke ansatte sin motivasjon og trivsel (Kuvaas, 2017).

### 3.5.2 Kultur

Det er av stor betydning at et team har en god kultur, da dette er avgjørende for å skape både læring og vekst. Kultur omhandler normer, verdier og menneskesyn. Den kan være entydig og sterk, eller fragmentert og preget av subkulturer (Heggholmen, 2021, s. 143). Ifølge Schein (1987) er alt en leder behøver å gjøre for å skape et velfungerende team, å sørge for en god kultur (ibid, s. 143). Selv om dette virker drastisk, kan det være at Schein har truffet på noe vesentlig. Vi vet at kulturen er med på å styre atferden vår, og dermed vil det være avgjørende å skape en god kultur når en arbeider med kompetanseutvikling.

Hvilke kjennetegn har en god kultur, og hvordan kan dette fremme læring og vekst i team? Sentrale elementer inkluderer åpenhet, kreativitet, trygghet, fokus på progresjon, glede, omsorg og respekt. Åpenhet innebærer at alle i teamet har mulighet til å komme med ideer og innspill uten frykt for å bli kritisert eller ignorert. Kreativitet handler i stor grad om å utforske nye ideer og tilnærminger samt våge å tenke utenfor boksen. Trygghet er vesentlig for å skape en atmosfære der teammedlemmene føler seg komfortable med å ta risiko og lære av egne feil. Fokus på progresjon innebærer at teamet har tydelige definerte mål og strategier for å oppnå disse målene. Glede og omsorg handler om å ha en positiv og støttende atmosfære i teamet der alle blir møtt med likeverdighet. Samlet kan elementene bidra til en kultur som fremmer læring, vekst og suksess i et team (Heggholmen, 2021, s. 146).

### 3.5.3 Psykologisk trygghet

Begrepet *psykologisk trygghet* handler om å ønske hverandre vel og å være trygg på arbeidsplassen. Inkludering og trygghet er med på å skape holdninger til å hjelpe hverandre, våge å feile, og vilje til å ta risiko i jakten på gode resultater (Skaue, 2023). Forskning viser at når ansatte opplever psykologisk trygghet på jobben, kan det føre til redusert stress, økt jobbtilfredshet og høyere selvtillit. Dette kan også ha en direkte sammenheng med redusert sykefravær og lavere oppsigelsesrate (Great Place to Work, 2021).

Dersom ledere viser en oppriktig vilje til å lytte til sine medarbeidere og handler på bakgrunn av deres tilbakemeldinger, kan dette bidra til å bygge tillit. Bedrifter som verdsetter og legger til rette for en sterk psykologisk trygghet, viser at de er klar over dette. Måten en nyansatt blir introdusert til organisasjonskulturen, legger et grunnlag for medarbeiderens tillit og følelsesmessige tilknytning til arbeidsplassen (Great Place to Work, 2021).

## 4.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi presentere de metodiske valgene som er blitt anvendt i studien. Dette omfatter en grundig gjennomgang av forskningsdesign, metodevalg, utvalgs-kriterier og datainnsamlingsteknikker. Til slutt vil vi evaluere studiens metode i forhold til kvalitet på data, samt undersøke relevante forskningsetiske hensyn.

### 4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som en overordnet plan over hvordan en studie skal struktureres og gjennomføres (Gisperud, Olsson, & Silkoset, 2021, s. 69). Designet skal omfatte alle stadiene i den gitte forskningsprosessen, samt nødvendige begrensninger. Det presenteres tre ulike hovedtyper av design; eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt design (årsak-virkning) (ibid, s. 69).

I vår studie vil vi i hovedsak ta for oss et eksplorativt forskningsdesign. Dette med bakgrunn i at det ikke er gjort tidligere forskning rundt hvordan ledere i Tryg arbeider med å strategisk rekruttere, utvikle og motivere ansatte. Ved et eksplorativt forskningsdesign kan det primære målet med undersøkelsen være å utforske temaet nærmere (Gisperud, Olsson, & Silkoset, 2021, s. 69). Vi ønsker å forstå og tolke fenomenet vi tar for oss på best mulig måte, dermed vil studien i hovedsak være bygget rundt et eksplorativt forskningsdesign. Samtidig finnes det allerede mye forskning innenfor de aktuelle temaene; strategisk rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon. Derfor blir det også benyttet et deskriptivt design, ved at vi delvis har en grunnleggende forståelse av området som skal utforskes (ibid, s. 72). Ved å kombinere både et eksplorativt og deskriptivt design, skapes det et godt grunnlag for at vi kan oppnå dypere forståelse rundt tema og kan være i stand til å besvare vår problemstilling.

### 4.2 Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig forskning deles arbeidsmetodene i to kategorier, kvantitativ og kvalitativ metode (Vårdal, 2019). Valg av metode styres ofte av hva som skal undersøkes og hvordan en ønsker å gjennomføre undersøkelsen. Innenfor kvalitativ metode går en dypere til verks for å innhente mye informasjon om få enheter, mens en i kvantitativ metode undersøker mange enheter og innhenter begrenset mengde med informasjon (ibid).

Etter valg av tema og utforming av foreløpig problemstilling, kom vi fram til at kvalitativ metode var best egnet for vår studie. Dette på grunnlag av de begrensningene vi fikk av Tryg, samt mulighetene metoden gir oss til å få en dypere og mer detaljert forståelse rundt lederne sitt arbeid med strategisk



rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon. Ved innhenting og analyse av kvalitative data, kan vi få forståelse rundt nettopp dette.

Som tilnærming til metode, skiller Grønmo (2016) mellom induktivt og deduktivt forskningsopplegg. I vår studie har vi valgt å benytte oss av deduktivt forskningsopplegg, som vil si at vi forflytter oss fra teori til empiri (Grønmo, 2016, s. 51). Hovedfokuset vårt vil være å generere ny empiri om Tryg innenfor de aktuelle områdene. Dette i tråd med Grønmo sin teori rundt deduktive opplegg, hvor problemformulering og teoritestning står sentralt i slike studier (ibid, s. 51).

Vi har valgt å benytte oss av uformelle intervju for å samle inn primærdata. Dette er kvalitative studier basert på utspørring av respondenter (Grønmo, 2016, s.447). Utspørringen foregår som samtaler mellom intervjueren og de ulike respondentene, hvor verken spørsmålene eller svaralternativer er fastlagt på forhånd. Intervjueren tar gjerne i bruk en intervjuguide, som gir generelle retningslinjer for gjennomføringen og styring av samtalene (ibid, s. 447).

I tillegg til uformelle intervju har vi valgt å benytte oss av kvalitativ innholdsanalyse for å samle inn sekundærdata. Dette innebærer en systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på å registrere relevant innhold for problemstillingen (Grønmo, 2016, s. 181). Kombinasjonen av metodene for datainnsamling mener vi skaper et godt grunnlag for å innhente relevant data vi kan utnytte videre i studien. Selve datainnsamlingsprosessen kommer vi nærmere inn på senere i metodekapitlet.

### 4.3 Utvalg

Målet med vår kvalitative undersøkelse var å få en helhetlig forståelse rundt kundedivisjonen sitt arbeid innenfor aktuelle områder. Vi valgte derfor å benytte oss av et strategisk utvalg. Utvalgstypen dreier seg om undersøkelser med sikte på teorigenerering eller helhetsforståelse (Grønmo, 2016, s.99). En undersøker et utvalg av enheter, får mye informasjon om hver enhet, hvor både populasjon og utvalget er lite (ibid, s. 99).

Vi valgte enhetene ut fra kvoteutvelging. Det vil si at enhetene deles inn i bestemte kategorier og deretter velger en et bestemt antall enheter innenfor hver av kategoriene (Grønmo, 2016, s.114). Utvalget vårt består av to forskjellige kategorier, ledere og ansatte uten lederansvar. Dette for å få frem ulike perspektiver. Vi har totalt seks respondenter, hvor fire av dem har lederstillinger og to av dem er ansatte uten lederansvar. Valget er tatt på bakgrunn av deres kjennskap og erfaring rundt emnene vi ønsker å undersøke. De ansatte uten lederansvar er valgt ut for å kunne gi oss innsyn i opplevelsen og oppfatning de har av ledernes arbeid og bedriftens strategiske rekruttering. For å

kunne besvare vår problemstilling er vi helt avhengig av å få presis og god data fra respondentene våre.

### Introduksjon av respondentene

Respondentkode	Stilling
A1	Teamleder
A2	Teamleder
A3	Seksjonsleder
A4	Teamleder
B1	Kundekonsulent
B2	Kundekonsulent

Vi har valgt å anonymisere respondentene etter deres eget ønske. Respondentene kommer til å bli omtalt som A1-4 og B1-2 videre i analysedelen.

## 4.4 Datainnsamling

Vi har tidligere i metodekapitlet redegjort for valg av metode, og har som nevnt valgt å benytte oss av uformelle intervju og kvalitativ innholdsanalyse. Vi skal nå gå nærmere inn på hva dette dreier seg om og gå igjennom vår datainnsamlingsprosess.

### Kvalitativ innholdsanalyse

Før vi gikk i gang med datainnsamlingen, avklarte vi hvilke tema vi skulle forsøke å innhente data fra. Vi kom fram til at dokumentene vi benyttet oss av skulle reflektere eller si noe om Tryg sin strategiske rekruttering, kompetanseutvikling eller motivasjonsarbeid.

Da oppgaven begrenser seg til kundedivisjonen i Tryg, måtte vi være ekstra kildekritiske for å sikre at dataen var relevant for det vi ønsket å undersøke. Dokumentene som ble analysert var i hovedsak kilder hentet fra internett, men også dokumenter vi fikk tilsendt fra virksomheten. De interne dokumentene innebar en oversikt over kundedivisjonen i Tryg, med blant annet organisasjonskart, antall ansatte og arbeidsoppgaver for divisjonen. Kilder hentet fra internett bestod av Tryg sine årsrapporter fra de tre siste årene, stillingsannonser og ulike artikler fra deres hjemmeside. Vi leste gjennom dokumentene hver for oss, før vi i ettertid drøftet rundt funnene. Dette for å sikre oss at vi fikk registrert alt relevant innhold til problemstillingen vår.

## Uformelt intervju

Som forberedelser til selve datainnsamlingen kartla vi tema vi ønsket å finne mer ut av, samt tok en vurdering av hvilke informasjonsbehov vi hadde på vegne av foreløpig formulert problemstilling. Vi utformet deretter en intervjuguide, som i grove trekk beskrev hvordan intervjuet skulle gjennomføres (Grønmo, 2016, s. 168). På forhånd hadde vi «test-intervjuer» med ene medlemmet på gruppen, hvor han gikk inn i rollen som respondent. Slik klarte vi å begrense oss til relevante og presise spørsmål, som trolig økte sannsynligheten for innhenting av god data under innsamlingen. I løpet av intervjuet fungerte guiden som rettesnor, uten at vi ble for tilknyttet til den. De to ulike respondentkategoriene førte også til at det var nødvendig å utforme to forskjellige intervjuguider, som vi i etterkant merket var veldig fornuftig å gjøre. Se [vedlegg 1](#) og [vedlegg 2](#) for intervjuguidene.

Deretter gikk vi videre med å opprette kontakt med selve respondentene. Vi ga uttrykk for at vi skulle være fleksible og på tilbudssiden ovenfor dem. Respondentene mottok først et informasjonsskriv fra oss, se [vedlegg 3](#), hvor vi la fram hvorfor de er blitt spurt om å delta, hvilke rettigheter de har og kontaktinformasjonen vår. Vi avtalte deretter tidspunkt og møtested med respondentene som sa seg villig til å bli intervjuet.

Gjennomføringen av datainnsamlingen foregikk på Tryg sitt hovedkontor i Bergen. Dette for at respondenten skulle være på et sted der en føler seg vel (Grønmo, 2016, s. 171). Intervjuene startet med avklaring rundt tillatelse til å ta lydopptak, etterfulgt av informasjon om hvordan intervjuet kom til å forløpe og generelle innledende spørsmål.

Intervjuene hadde en varighet mellom 25 og 55 minutter. En av gruppemedlemmene tok rollen som intervjuer, og de to andre observerte og noterte. Rollene ble rullert på i løpet av datainnsamlingen. Medlemmet på gruppen som er ansatt i Tryg tok ikke rollen som intervjuer, som var et bevisst tiltak for at relasjonene ikke skulle spille inn under datainnsamlingen. Kommunikasjonen opplevde vi som god underveis, og intervjuguidene var spesielt nyttige for å holde oss innenfor visse rammer og unngå å bevege oss utenfor relevante tema.

I etterkant av intervjuene gikk vi igjennom lydopptakene og transkriberte hver for oss. Deretter leste vi igjennom utskriftene, sorterte data etter tema og diskuterte sammen rundt primærdataen. Denne prosessen brukte vi lang tid på, slik at vi hadde en klar oppfatning om hvilke data som var relevant å inkludere i videre innhold.

## 4.5 Kvalitet

### 4.5.1 Reliabilitet

*Reliabilitet* refererer til hvor pålitelig datamaterialet er. Dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data er reliabiliteten høy. Påliteligheten kommer til uttrykk ved at vi får lik data dersom vi bruker samme undersøkelsesopplegg ved ulike innsamlinger av data om samme fenomener (Grønmo, 2016, s. 240). I kvalitative og kvantitative studier skiller en mellom ekvivalens og stabilitet (ibid, s. 242). Mens stabilitet angår samsvar mellom datainnsamlinger på ulike tidspunkter, er ekvivalens basert på samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt (Grønmo, 2016, s. 243).

#### **Vurdering av reliabilitet i kvalitative studier**

For å sikre en god datakvalitet vil det være nødvendig med en høy reliabilitet, på dataen som samles inn underveis (Grønmo, 2016, s. 241). Det å beregne reliabilitet ved standardiserte metoder vil by på utfordringer ved kvalitative studier. Dette grunnet ulike forhold, selve undersøkelsesopplegget og at datamaterialet er mindre enn ved kvantitative studier. Datainnsamlingen kan heller ikke skilles ut som en separat fase i forskningsprosessen, men foregår i nær tilknytning til analyse og tolkning. Vurderingen av reliabilitet i kvalitative studier blir preget av at forskeren sin betydning er større i forbindelse med innsamling av kvalitative data enn den er ved kvantitativ datainnsamling (ibid, s. 248).

### 4.5.2 Validitet

*Validitet* dreier seg om gyldigheten av datamaterialet for problemstillingene en ønsker å belyse. En kan si det er høy validitet dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir data som er relevante for problemstillingen. Jo bedre de faktiske dataene svarer til forskerens intensjoner, desto høyere er validiteten. Det vil i praksis være utfordrende å fastslå hvor stort samsvaret er, likevel vil den prinsipielle definisjonen være et godt grunnlag for å drøfte og vurdere validiteten (Grønmo, 2016, s. 252).

I både kvalitative og kvantitative studier vil det være relevant å vurdere åpenbar validitet (Grønmo, 2016, s. 252). Her vurderer en hvor åpenbart det er at dataen er treffende for den gitte problemstillingen. Dersom det ikke er åpenbart at materialet er godt og treffende, kan en vurdere validiteten i studien som lav. Vi benyttet oss som sagt av en intervjuguide underveis i de uformelle intervjuene. «Testintervjuene» som ble gjennomført var et bevisst tiltak for å sikre åpenbar validitet. Dette for å sikre oss at spørsmålene vi stilte hadde potensiale til å gi oss relevant og treffende data knyttet til problemstillingen. Vi fjernet et par spørsmål fra intervjuguiden etter øvingen, som tok sted

et par uker før primærdatainnsamlingen. I det første intervjuet dukket det opp et tema vi ikke hadde forutsett, men som var svært aktuelt opp mot vår problemstilling. Vi gjennomførte deretter et ekstra intervju på kort varsel, for å innhente verdifull og treffende data som kunne hjelpe oss videre i studien. Dette var altså tiltak vi gjorde for å sikre høyere validitet.

En skiller gjerne mellom pragmatisk-, kommunikativ- og kompetansevaliditet ved vurdering av validiteten til kvalitative data (Grønmo, 2016, s. 254). Kommunikativ validitet handler om kommunikasjon mellom oss som forskere og ulike diskusjonspartnere, for å vurdere om innsamlet data er treffende for problemstillingen (ibid, s. 255).

Pragmatisk validitet ser på hvilket samsvar vi ser mellom resultater og hvor anvendbart det er for handlinger og hendelser for fremtiden (Grønmo, 2016, s. 255). Når vi skal kartlegge og analysere Tryg sitt arbeid innenfor de respektive temaene, kan studien gi grunnlag for hvordan selskapet arbeider og eventuelt kan forbedre arbeidet sitt innenfor områdene. Kompetansevaliditet handler om forskeren sin kompetanse når det kommer til å samle inn kvalitativ data for en gitt problemstilling (ibid, s. 254). Her vil det være viktig å ta i betraktning at våre kvalifikasjoner, forutsetninger og erfaring som forskere ikke vil være like god som mer erfarne forskere, og at gyldigheten på datainnsamlingen kan påvirkes av dette som en faktor.

Høy validitet forutsetter at hvert begrep er operasjonelt definert på en måte som er treffende og dekkende for det teoretiske innholdet av begrepet (Grønmo, 2016, s. 252). Vi tok høyde for at respondentene ikke nødvendigvis hadde kjennskap til alle begrepene oppgitt i intervjuguiden, som ble sendt ut på forhånd av intervjuene. Et tiltak for å unngå misforståelser og at intervjuene ikke bevegde seg over på irrelevante tema, var at vi stilte spørsmål til respondentene om noe var uklart før intervjuet startet. Ved uklarheter og lite kjennskap til aktuelle begreper, tok vi en felles gjennomgang av dem på forhånd. Slik fikk vi og respondentene god oppklaring rundt begreper før intervjuet startet.

#### 4.5.3 Kritikk av metode

Som vi tidligere har vært inne på vil det være viktig å påpeke at enkelte av intervjuobjektene i denne studien har en forbindelse med en av deltakerne i forskningsgruppen. Dette fordi vedkommende er deltidsansatt i Tryg. Derfor var det avgjørende for studien at denne personen opprettholdt nøytralitet under intervjuene, og begrenset seg til å notere fra samtalene uten å påvirke dem på noen måte. Det bør imidlertid fremheves at respondentenes svar kan være påvirket av kollegaens tilstedeværelse. For øvrig vil det ikke være noen garanti for at respondentene ikke har blitt påvirket underveis.

Dette er også relevant knyttet til selve tolkningen og oppfatningen av dataen i etterkant av innsamlingen. Som forsker har en gjerne egne erfaringer, perspektiver og forventninger til resultatene, som kan påvirke hvordan det som blir studert tolkes og oppfattes. Dette er det metodologiske problemet som blir kalt refleksivitet (Grønmo, 2016, s. 21). I videre prosess med behandling og analyse av data, var det spesielt viktig at den på gruppen som var ansatt holdt seg nøytral, og ikke lot tilknytningen påvirke tolkninger og oppfatninger. Imidlertid kan vi ikke garantere at dette ikke har hatt noen påvirkning med hensyn til den anvendte metoden.

På grunn av begrenset tid og ressurser i det valgte forskningsdesignet, var det ikke mulig å inkludere ansatte og ledere fra andre Tryg-kontorer enn hovedkontoret i Bergen. Dette kan ha ført til en mindre nyansert forståelse av Tryg sin tilnærming til strategisk rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon. For å besvare forskningsspørsmålene ville det også ha vært ønskelig å intervjuere ledere innenfor HR-avdelingen, ettersom de antas å ha større innflytelse og påvirkningskraft på selskapets operative praksis. Dessverre var det ikke mulig å gjennomføre slike intervjuer innenfor de gitte tidsrammene, noe som potensielt kan ha påvirket kvaliteten på innsamlet data i studien.

Ved uformelle intervju vil det også være flere faktorer som kan påvirke datainnsamlingen, blant annet kommunikasjonen, forskeren selv og respondentens erindringsfeil og selvrepresentasjon (Grønmo, 2016, s. 173). Datainnsamlingen kan ha blitt påvirket både av kommunikasjonsstil og nervøsitet. Respondenten kan gi feilaktige opplysninger om egne handlinger og meninger, på bakgrunn av hvordan de ønsker å fremstille seg selv og selskapet (ibid, s. 173). For å redusere disse effektene, forsøkte vi som forskere å tolke svar i forhold til hverandre, stille oppfølgingsspørsmål for å få mer detaljerte og presise svar og opprettholde en god kommunikasjon med respondentene (ibid, s. 173).

Ved kvalitativ innholdsanalyse kan en som forsker være med på å påvirke utvalget og tolkningen av de tekstene som anvendes i studiet (Grønmo, 2016, s. 180). Dette kan føre til en ensidig tolkning dersom forskeren har et begrenset perspektiv. Aktuelle tekster kan også bli oversett hvis innholdet ikke stemmer overens med forskerens perspektiver og forventninger. Ifølge Grønmo (2016) kan datainnsamlingen påvirkes på to ulike måter; frafall fra det opprinnelige utvalget og at svarene kan være upålitelige (ibid, s. 209). Det er som regel tre problem som kan oppstå under denne typen datainnsamling: respondentenes vilje til å svare, evne til å svare og forståelse av spørsmålene.

Når det gjelder respondentenes evne til å svare på spørsmål, er det viktig å påpeke at svarene som blir oppgitt kan være upålitelige dersom respondenten svarer på spørsmål som de ikke har tilstrekkelig kunnskap om. Dette problemet kan være særlig relevant i forhold til vår egen forskning,

ettersom vi ikke hadde muligheten til å intervju ledelsen i HR-avdelingen direkte. Vi gjennomførte imidlertid intervjuer med ledere som hadde erfaring med både rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon.

Ifølge Grønmo (2016) kan respondentene sin misforståelse av spørsmålene føre til upålitelige svar (Grønmo, 2016, s. 210). Dette kan skyldes uklare, flertydige, ledende eller språklig krevende spørsmål. I løpet av vår forskning erfarte vi flere tilfeller der vi måtte oppklare spørsmål. Heldigvis opplevde vi at respondentene var komfortable med å be om oppklaring dersom de ikke forsto spørsmålet. Det er imidlertid verdt å merke seg at stress kan påvirke respondentens evne til å be om oppklaring, noe som kan føre til upålitelige svar.

## 4.6 Forskningsetikk – personvern og etiske hensyn

På bakgrunn av at vi samlet inn og behandlet personopplysninger var vi pliktige å sende inn en søknad til Sikt<sup>3</sup> om tillatelse til å utføre studien. Det er vesentlig at personopplysningene som kommer fra de uformelle intervjuene håndteres på korrekt måte. Derfor informerte vi respondentene i hvert intervju om formålet med intervjuene, samt avklarte tillatelse til å ta lydopptak. Vi gjorde det også tydelig at respondenten ikke var pliktet til å svare dersom de ikke ønsket, og at spørsmålene og svarene ville bli holdt anonyme, så samt det ikke var nødvendig å ha med stillingstittel. I deler av studien vil det være relevant å inkludere stillingstittelen til respondentene, med det kunne vi ikke sikre full anonymitet, men varslet naturligvis også om dette. I tillegg har respondentene fylt ut og signert et samtykkeskjema. Opplysninger fra den enkelte respondent, som navn, e-post og telefonnummer slettes ved prosjektslutt, og har blitt bevart på Onedrive slik at opplysningene ikke skulle komme ut.

Underveis i prosjektet har det vært viktig for forskningsgruppen å forholde seg til de forskningsetiske normene (Grønmo, 2016, s. 32). For det første innebærer det at forskningen foregår i full åpenhet. Den må også ha en form for organisert skepsis, som vil si at gruppen til enhver tid må revurdere samfunnsvitenskapen. I tillegg er uavhengighet en sentral norm, som medfører at vår forskning ikke skal styres av Tryg til å få en ønskelig konklusjon. Den fjerde normen knyttes til universalisme, og går ut på at vi som forskere ikke skal la vår sosiale bakgrunn og egenskaper påvirke studien (ibid, s.32).

Andre forskningsetiske normer som er lagt til grunn er: originalitet, ydmykhet og redelighet (Grønmo, 2016, s. 32). Det var derfor viktig at forskningen skulle presentere og tilgjengeliggjøre ny kunnskap og teori, samt at vi legger til grunn den kompetansen som allerede er, og forsker ut fra

---

<sup>3</sup> Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt, 2023)

dette som utgangspunkt. Den siste normen om redelighet er også viktig dersom resultatene fra studiene skal gjenspeile virkeligheten, og at resultatene ikke er påvirket av forskerne (ibid, s. 32).

## 5.0 Analyse

I den analytiske delen av oppgaven vil vi presentere funn og analysere innsamlet data. Dette gjøres med utgangspunkt i teori presentert tidligere i oppgaven. Vi har valgt å benytte oss av tre forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å besvare vår problemstilling:

### **«Hvordan arbeider ledere i Tryg med å strategisk rekruttere, utvikle og motivere ansatte?»**

De tre forskningsspørsmålene vil bli brukt som rammeverk i vår analyse. Første del tar for seg strategisk rekruttering, hvor vi diskuterer «i hvilken grad driver Tryg med strategisk rekruttering?». Her vil vi ta for oss deres langsiktige rekrutteringsarbeid, og arbeid med employer branding, knyttet opp mot å tiltrekke seg attraktive kandidater. Neste forskningsspørsmål er «hvordan jobber Tryg med kompetanseutvikling for å beholde og utvikle ansatte?». Her går vi nærmere på lederen sitt arbeid innenfor kompetanseutvikling, ulike tiltak de benytter seg av, samt læringskultur. Til slutt tar vi for oss forskningsspørsmålet «i hvilken grad motiverer ledere ansatte i Tryg?». Her analyserer vi rundt lederen sitt arbeid med å motivere ansatte og aktuelle lederstiler.

Forskningsspørsmålene tar spesifikt for seg de to operasjonelle nivåene: *rekruttere, og vedlikeholde og utvikle*, innenfor HR-kompasset (Åsgård & Heggholmen, 2020, s.56). Det er viktig at vi legger til grunn at det operasjonelle og strategiske nivået innenfor HR-arbeidet henger sammen. Vi anser at Tryg sitt mål med rekruttering, vedlikehold og utvikling er å skape de beste teamene. Ved å skape de beste teamene legger de et godt grunnlag for å nå overordnede mål på større nivå. Videre vil vi gjennomføre en systematisk gjennomgang og analyse av forskningsspørsmålene. Dette mener vi vil skape et godt grunnlag for å kunne svare på problemstillingen vår.



## 5.1 I hvilken grad driver Tryg med strategisk rekruttering?



Figur 6 - Visuell modell av forskningsspørsmålene (Strategisk rekruttering)

Med strategisk rekruttering menes det langsiktige, overordnede arbeidet med employer branding og langsiktige behov for kompetanse og ressursplanlegging (Egerdal, 2019, s. 293). Det kommer fram under intervjuene at arbeidsoppgavene innenfor dette feltet er fordelt mellom HR-avdelingen i Tryg og på team- og seksjonslederne personlig. HR-avdelingen bistår lederne under rekrutteringsprosesser blant annet med stillingsannonser, nå ut til kandidater via relevante kanaler og arenaer, samt generelle føringer på området. Respondent A2 forteller på spørsmål om personlige erfaringer med employer branding:

*«Det er jo hovedsakelig HR-avdelingen våres som har mye å gjøre med det da. Det å brande Tryg ut i markedet - HR-og marketing avdelingen» (A2, 2023).*

Flere av respondentene forteller også rundt HR-avdelingens arbeid på dette området, uten at en går helt i detalj på hva de faktisk gjør. Slik oppgaven vår begrenser seg, vil det derimot være mest aktuelt å se på hvordan lederne arbeider med denne type rekruttering. Det vil samtidig være viktig å legge til grunn at det er et godt samarbeid mellom lederne og HR-avdelingen på dette området, uten at vi har grunnlag til å gå dypt inn på dette.

### 5.1.1 Ledernes ansvar og arbeidsoppgaver

Respondentene forteller at en som teamleder har et overordnet ansvar for all rekruttering som skjer innenfor teamet. Respondent A2 utdyper:

*«Så hittil har jo jeg drevet med rekruttering selv - skrevet annonser, kalt inn til intervju og sortert intervjuobjektene» (A2, 2023).*

Dette indikerer at lederne har ansvar for selve rekrutteringsprosessen. Respondent B1 forteller også om spørsmål rundt rekrutteringsprosessen da hen ble ansatt: «det var to runder med intervju, hvor det var først et intervju bare for å bli kjent - et intervju med sjefen fra mitt team, også andre intervjuet da var det både han sjefen og en annen som egentlig styrte intervjuet» (B1, 2023). Lederne

har dermed stor påvirkning i hvem som blir ansatt, og for hvordan de respektive teamene blir seende ut.

Det kommer fram i intervjuene at det vil skje en stor forandring i ledernes ansvarsområde og arbeidsoppgaver på dette feltet i nærmeste framtid. Det skal nemlig tre i kraft en ny enhet som skal ta seg av all arbeid med rekruttering. Respondent A2 forteller:

*«Nå vil det jo være en egen avdeling som er utenfor kundedivisjonen som skal rekruttere til hele forretningsområdet. Så det blir sånn spisset rekrutteringsavdeling som driver med hele den biten» (A2, 2023).*

Introduksjonen av rekrutteringsenheten vil føre til store forvandlinger i hvordan Tryg sin kundedivisjon arbeider med rekruttering. Dette var naturligvis et område som er interessant for oss å undersøke videre i. Vi stilte spørsmål til hvilke forventninger lederne hadde rundt dette. Respondent A2 forteller: «Jeg er bare positiv, for da slipper jeg å bruke tid på det, for det tar mye tid med rekruttering» (A2, 2023). Lederne gir inntrykk for at det nå blir frigjort tid som de kan benytte på andre like viktige oppgaver, som kompetanseutvikling og oppfølging av ansatte. Dette er områder vi kommer nærmere på senere i analysedelen. Det var derimot vanskelig å undersøke videre rundt rekrutteringsenheten, da lederne ikke hadde så mye kunnskap om hvordan den nye avdelingen skal operere, bortsett fra at den tar over deres eget rekrutteringsarbeid. Tidsbegrensningen på oppgaven gjorde at vi ikke kunne dra tilbake til Tryg på et senere tidspunkt etter den tredde i kraft, da dette skjedde like over påske (A2, 2023). Det er samtidig en spennende forandring som er interessant å følge med på i tiden framover.

Vi ønsket også å undersøke hvordan lederne tenkte under selve rekrutteringsprosessen. Selektierer de kun etter kandidaten sin faglig kompetanse og relevante erfaring, eller ser de også på hvordan kandidaten passer inn i allerede etablerte team? Respondent A1 svarer:

*«Det er jo gjerne det at vi klarer å se det større bilde i et team. Hva de kan bidra med og hva andre gjør» (A1, 2023).*

Under selve seleksjonen av kandidater, gjøres det altså tanker om hvordan kandidaten passer inn i teamet. Dette gjøres som et bevisst tiltak for å opprettholde en god dynamikk i teamet og potensielt forbedre det gode arbeidsmiljøet (A1, 2023).

Kort oppsummert har altså de ulike lederne overordnet ansvar for rekrutteringen på de respektive teamene de leder. Dette gjøres i samarbeid med HR-avdelingen, som også kan være med å støtte

underveis i rekrutteringsprosesser. Lederne får stor frihet til å skape velfungerende team, med å selektere kandidater de tror passer godt inn i teamene sine. Strategisk rekruttering omhandler derimot mer enn å selektere gode kandidater til teamene sine, hvor det å skape et godt employer brand skiller seg ut som en viktig brikke. Så hvordan arbeider lederne med employer branding?

### 5.1.2 Employer Branding

Som beskrevet i teoridelen kan employer brand defineres som «inntrykket av din virksomhet som et godt sted å jobbe» (Egerdal, 2019, s. 295). Målet med employer branding er å gjøre seg attraktive for potensielle arbeidstakere slik at virksomheten kan tiltrekke seg og beholde attraktiv arbeidskraft (Leveraas, 2013). Vi velger å benytte oss av sekstrinnsmodellen presentert tidligere for å legge fram funnene og analysere hvordan lederne arbeider med employer branding.



Figur 4 – Egenillustrert modell av sekstrinnsmodellen

#### Kartlegge styrker og svakheter

Lederne vi intervjuet ga mye av de samme svarene rundt kundedivisjonen sine styrker, samt kartlegging av styrker og svakheter. Det tyder at lederne og avdelingen bruker tid og arbeider målrettet på dette trinnet. Hovedpunktene som kommer fram, kan oppsummeres i svar gitt fra respondent A1:

*«Det første jeg tenkte på der er vel egentlig lokasjonen vår. At vi ligger i Fyllingsdalen og at vi i Bergen har hovedkontoret her. Så det er veldig attraktivt å begynne her fordi det er et sted man kan bli lenge. Også er det igjen det man hører fra nyansatte eller fra folk som er på intervju «jeg har hørt at det er så godt arbeidsmiljø her og at det er en plass folk blir lenge». Så det er jo det som går igjen og igjen. Så det er trivsel og plasseringen vår vil jeg si, som er våre styrker» (A1, 2023).*

Dette indikerer at lederne i Tryg sin kundedivisjon gjennomfører grundige og ærlige kartlegginger av hva virksomheten kan tilby. De får større gevinst av å spille på styrkene sine til å minimere effekten av svakhetene, enn ved å bruke energi på å eliminere sine svakheter. En svakhet som kommer fram ved å ha hovedkontor i Bergen, er at de stiller svakere på konkurransefronten på deres kontor i Oslo. Istedenfor å bruke store mengder ressurser på å gjøre Oslo-kontoret mer attraktivt, legger de heller mye innsats i å videreutvikle hovedkontoret. Respondent A3 forteller dette om situasjonen i Oslo:

*«Litt usikker på hvordan det er i Oslo for eksempel, at det kanskje ikke er stort nok der da. At vi har for lite kontor. Jeg vet vi sliter med å få inn folk på Oslo-kontoret» (A3, 2023).*

I et stort arbeidsmarked, med kamp om arbeidstakerne, har de gjort et bevisst valg ved å fortsette å ha hovedkontor i Bergen. Det gjør at de skiller seg ut ifra mange av kandidatene, som blant annet Gjensidige, som har hovedkontoret sitt liggende i Oslo. Naturligvis fører dette til at de stiller svakere i konkurransen om dyktige ansatte i hovedstaden. Med aktiv fronting av mulighetene de tilbyr på hovedkontoret i Bergen, håper og tror de at dette vil lønne seg for virksomheten i helhet. Kanskje kan et overtak i Bergen være bedre enn å konkurrere på lik linje med de andre forsikringsselskapene i Oslo? Slike avgjørelser tas høyere opp i organisasjonen, men for lederne på kundedivisjonen er det viktig at de er klar over styrkene slik at en kan spille på og utnytte dem i rekrutteringsarbeidet.

Respondent A3 utdyper hvordan et hovedkontor i Bergen kan gi dem fordeler:

*«Ja, det vi merker særlig i Bergen. Et av de få firmaene med norsk hovedkontor i byen, så det er ofte brukt da. Da merker vi et stort miljø, er ganske viktig for mange som kommer inn i et selskap at de kan kunne se mulighetene. Skal vi kunne konkurrere med Gjensidige, så merker vi at Gjensidige ikke har det miljøet i Bergen. Mens i Tryg har man muligheter i mange retninger» (A3, 2023).*

Styrkene frontes aktivt av både ledere og ansatte, samt i stillingsannonser og markedsføringsarbeid. Det kommer fram at mange av kandidatene søker nettopp fordi de har «hørt at det er så godt arbeidsmiljø her» (A1, 2023), som gir tegn på at styrkene kommer fram via sine ansatte. Arbeidet ved å kartlegge egne styrker og svakhet gir et godt grunnlag for å skape et gjennomført employer brand, og dermed gjøre seg mer attraktiv for potensielle arbeidstakere.

### **Forstå hva som er attraktivt**

Som nevnt tidligere kommer det fram tre drivere i undersøkelser rundt hva arbeidstakere tiltrekkes av når de søker jobb (European Employee Index, 2014). Disse tre er et godt arbeidsmiljø, en arbeidsgiver en kan være stolt av å jobbe for og en arbeidsgiver som lar de ansatte bruke sine ressurser på en god måte. Tidligere presenterte funn, har gjort det klart at kundedivisjonen i Tryg har

godt omdømme knyttet til arbeidsmiljø, og er en av årsakene til at kandidater velger å søke (A1, 2023). Det blir trukket fram positive sider og verdier Tryg innehar, som kan bidra til at de ansatte er stolte over arbeidsplassen sin. Respondent A3 forteller at disse er godt synlig under annonser, markedsføring og at en blir påminnet verdiene under arbeidstiden (A3, 2023).

*«Det er ofte bærekraft, livbøyen og natteravnere. Det er jo noe som vi bruker ganske mye for å... Hva skal jeg si? Vise at vi står for noe litt annet, enn bare penger. At vi bryr oss og tar et samfunnsansvar» (A3, 2023).*

Livbøyen er selve symbolet på Tryg, og brukes også i logoen til virksomheten. Siden 1952 har det blitt plassert 52.000 livbøyer rundt om i Norge, og er et veldig godt eksempel på noe ekstra Tryg tilbyr og gir tilbake til samfunnet (Tryg 1, 2023). Med andre ord, noe som kan bidra til å være en arbeidsgiver som en kan være stolt av å jobbe for. Engasjementet for bærekraft er også økende for virksomheten. Det er nå en del av kjernevirksomheten, og i 2030 har de som mål å være «best i klassen» (Tryg 2, 2023). Respondent A2 forteller at hen i sitt daglige arbeid «er i hvert fall veldig på "mine" [...] om hvor stolt vi bør være og hvor stolt jeg er av å jobbe i Tryg» (A2, 2023). Vi får inntrykk av at lederne er stolte av å jobbe der selv, sprer dette videre, og at måten virksomheten tar samfunnsansvar på er gode grunner for å være stolt av å være ansatt der.

### **Analysere konkurransesituasjonen**

Funn gjort under intervjuene får fram at lederne selv er bevisste på konkurransesituasjonen, og vet hvilke styrker de kan spille på for å tiltrekke seg gode kandidater. Vi viser til svar gitt rundt virksomhetens styrker, hvor hovedkontor i Bergen og godt arbeidsmiljø blir nevnt av respondentene A1 og A3 (2023). Svarene indikerer at de har klare tanker om hvilke strenger de kan spille på for å skille seg ut ifra konkurrentene på arbeidsmarkedet. I tillegg trekkes det fram hos Egerdal (2019, s.298), at en må kartlegge hvilke arenaer og digitale flater en som arbeidsgiver kan møte de attraktive kandidatene en ønsker å nå ut til. Gjør en ikke et godt nok arbeid her, kan en potensielt tape kandidater til andre konkurrenter som utmerker seg på dette området. Vi ønsket å undersøke hvilke arenaer og kanaler Tryg benytter seg av i rekrutteringsarbeidet:

*«LinkedIn bruker vi jo aktivt og Finn, SoMe, mye jungeltelegraf kanskje. Kjenner du noen som kjenner noen. Men, vi burde nok vært litt mer offensiv der ja» (A2, 2023).*

*«[...] særlig på LinkedIn da. Ja, Finn og de forskjellige stedene. Det har jo vært noe stand ute litt forskjellige steder. Ikke vært så mye av det i det siste, så skal ikke skryte på noe der» (A3, 2023).*

*«Jeg synes jo vi kunne blitt bedre på sosiale medier. Vi har blitt ganske gode på LinkedIn, men det stopper der. Vi har en Instagramprofil, men jeg tror ikke vi bruker den i det hele tatt, eller lite i alle fall. Så det er vel egentlig bare LinkedIn som jeg er kjent med» (A1, 2023).*

Ut ifra det lederne har kjennskap til, så er Tryg mest aktiv på LinkedIn og Finn når det kommer til kanaler å nå ut til potensielle arbeidstakere. Et par av dem presiserer at HR-avdelingen også arbeider på dette området, uten at de har kjennskap til akkurat hvilke kanaler og arenaer som benyttes. Når det kommer til stands på skoler og utdanningsmesser, så føler ikke lederne på dette behovet. Det kan ha med at det ikke er noen krav til spesifikke utdanninger for å arbeide der. Her er det stor variasjon på utdanning, alder og erfaring blant ansatte. Samtidig blir det nevnt at lederne kunne ønske at de ble bedre på sosiale medier, og generelt «vært litt mer offensiv der» (A2, 2023). Nå har det seg slik at kundedivisjonen (på hovedkontoret) ikke sliter med å få nok folk inn på intervju. Det betyr derimot ikke at det er de rette og beste kandidatene som søker på utlyste stillinger. Dette er noe et godt arbeid på relevante kanaler og arenaer kan være med på å øke, at en når ut til de attraktive kandidatene en ønsker å nå ut til (Egerdal, 2019, s.298). Bruken av LinkedIn og Finn, har samtidig ført til at de får mange gode kandidater inn på intervju, og at de ikke har slitt med å rekruttere folk når det trengs. Det er et godt tegn, og tyder på at de gjør grundig arbeid på denne fronten. At lederne også er bevisst på at de kan bli bedre, er noe vi vil anse som positivt.

På spørsmål om å benytte seg av kanaler som Snapchat og TikTok, svarer respondent A1: «Ja, det er litt med det at forsikringsbransjen skal være den seriøse. Så det er den fine balansen der. Men jeg mener vi burde gjort det» (A1, 2023). Bruk av slike medier kan føre til at de kan nå ut til en yngre målgruppe, men samtidig er det viktig for lederne at de ikke opptrer på sosiale medier som kan oppfattes som useriøst. Personlig har vi ikke kjennskap til om det er andre konkurrenter som befinner seg på de nevnte sosiale mediene, men så lenge en opptrer seriøst og fremmer gode ting om selskapet og divisjonen, kan dette være en spennende mulighet for å nå ut til flere unge, aktuelle kandidater.

### **Valg av posisjon**

Punkt nummer fire i å etablere et godt employer brand, er å velge en posisjon i markedet. I følge Egerdal (2019) er dette definert som å skape et bestemt inntrykk eller en identitet hos kandidatene i virksomhetens målgruppe (Egerdal, 2019, s. 299). Når alle konkrete egenskaper ved en arbeidsplass er noenlunde like med konkurrentene, kan forskjellen være nettopp valg av posisjon. Vi undersøkte hva lederne anså som en attraktiv kandidat, altså hvilke kandidater de ønsker å nå ut til:

«Det vi ser etter er noen som er litt fremoverlent og som klarer å se det store bildet. Må være opptatt av salg i min avdeling, og være vandt med å bli målt og få tilbakemeldinger fra kunder og effektivitet. [...] Også spiller vi veldig på hvem man er som person. At vi får inn noen som kan bidra med trivsel i et team» (A1, 2023).

«[...] det har vært relativt høy turnover. Det er et problem for oss. [...] bruker mye ressurser på opplæring og får sertifisert utdanning, og så mister du de etter tolv måneder så mister du en stor del av investeringen. Så vi ønsker gjerne at ansatte skal være her et år eller to år minimum da. Samtidig ønsker vi at vi kan bruke de i selskapet. At vi kan få noe igjen, at selskapet skal få noe igjen. Da ser vi på utdanning og litt sånne ting, at det er en som kan utvikle seg og bli videre og gå inn i andre spor. Men gjerne starte hos oss da (kundedivisjonen), så får de en veldig brei og generell kunnskap. Så spørres det vel litt med utdanning hvilke retning de går i (veien videre)» (A2, 2023).

«Ja, jeg ville sett etter en sånn "indre" drive, et ønske om å lykkes veldig høyt. Lojalitet. Ja, de tingene ser jeg etter. Du må drives etter å lykkes» (A3, 2023).

Tryg og lederne ønsker seg ambisiøse og lojale ansatte som kan komme inn og bidra positivt i team. Spesielt ansatte som kan være der over lengre tid er noe de ser på som attraktivt. Som respondent A2 nevner, er det rom for at de kan utvikle seg i kundedivisjonen og så gå ut i andre spor – til andre avdelinger. En arbeidsplass i kundedivisjonen er også i ledernes øyne et ønskelig sted å starte, da en lærer veldig mye om produkter, drift og selve virksomheten i løpet av den tiden en tilbringer der. Tryg sitt valg av posisjon i markedet, kan være med på å tiltrekke seg akkurat denne type kandidater.

Kundedivisjonen til Tryg sin posisjonering defineres ikke av virksomheten selv, men av hvordan verden utenfor ser på virksomheten (Egerdal, 2019, s.299). Vi undersøkte hvilke forventninger og kjennskap de to ansatte uten lederansvar hadde til Tryg før de ble ansatt. Begge kjente ansatte som jobbet der fra før, og mye av det de hadde tanker om var basert på hva bekjente hadde fortalt om arbeidsplassen:

«Det var jo det jeg hadde hørt da fra de jeg kjenner som jobber der. [...] Hovedsakelig det gode arbeidsmiljøet og lønn da. [...] Jeg visste jo at det var et forsikringselskap, men jeg visste ikke så mye mer enn det. Så alt jeg på en måte visste om der jeg skulle jobbe hadde jeg hørt fra han eller andre som jeg ble kjent med som jobbet der fra før av» (B1, 2023).

«[...] kompisen tipset meg om at det var en god jobb som man kunne kombinere med studier. [...] Så det hadde veldig mye å si. Det var det som fikk meg til å søke» (B2, 2023).

Vi tolker ut ifra dataen at Tryg sin kundedivisjon har nådd ut til de to respektive ansatte ved det respondent A2 kaller «jungeltelegraf» (A2, 2023). Det som fikk kandidatene til å søke var det gode rykte Tryg hadde rundt arbeidsmiljø. Ved fronting av attraktive faktorer ved arbeidsplassen gjennom egne ansatte, har de tiltrukket seg nye ansatte og en rekke søkere på kundedivisjonen. Vi tolker at kundedivisjonen ønsker å fronte en arbeidsplass med godt arbeidsmiljø, variasjon i alder, mangfold og en fin inngang til videre muligheter i en stor bedrift. Det kommer tydelig fram i hvordan respondentene forteller at mange som blir kalt inn på intervju, nettopp søkte fordi «de har hørt at det er godt arbeidsmiljø og at det er en plass folk blir lenge» (A2, 2023). Ut ifra dette kan vi tolke at kundedivisjonen har valgt seg et ståsted som skal kommuniseres utad, som er en av måtene en kan påvirke valg av posisjon (Egerdal, 2019, s.299). Det kommer spesielt fram at ansatte åpenlyst forteller venner og kjente om hvor fint det er å jobbe i et slikt miljø og i en slik bedrift.

### **Definere og utvikle HR-, markeds- og kommunikasjonstiltak**

Punkt fem i hvordan etablere et godt employer brand er å kommunisere innholdet og retningen en har definert i tidligere punkt (Egerdal, 2019, s.299). Kommunikasjon er noe som foregår kontinuerlig, og kan være alt fra fronting på sosiale medier, stillingsannonser og direkte gjennom ansatte selv til venner og bekjente. En vesentlig del av arbeidet innenfor dette punktet er kommunikasjon via ulike kanaler og arenaer. Dette har vi gått gjennom tidligere i analysen. En annen vesentlig del av punktet er i følge Egerdal (2019) å etterleve det employer brandet en ønsker å skape (ibid, s. 299). Vi undersøkte om de ansatte uten lederansvar følte om jobben stod til forventningene.

*«Jeg var ikke helt klar over hva jeg forventet da jeg startet. Det var ganske mye ansvar så jeg for meg. Etter hvert som jeg kom inn i jobben så jeg at det ikke var så mye å bekymre seg for. Jeg føler også at lederne hadde mye å si for det. De var alltid tilgjengelig for spørsmål og for å hjelpe oss» (B2, 2023).*

*«Ja, det kan jeg si» (B1, 2023).*

Respondent B1 hadde store forventninger til arbeidsmiljø, og han følte i etterkant at arbeidsplassen stod til forventningene. Det er viktig at de styrkene Tryg spiller på i sitt employer brand, også oppleves og kan kjennes igjen hos ansatte i løpet av arbeidshverdagen. Spesielt i tilfeller hvor det er såpass stor grad av «jungeltelegraf», slik det kommer fram er tilfellet i kundedivisjonen. Føler en ikke at arbeidet og arbeidsplassen møter forventningene, vil dette få negative konsekvenser da mange av kandidatene som kommer inn på intervju har søkt på grunn av det de gode de har hørt om arbeidsplassen. Dette aspektet ved rekrutteringen vil minske, og Tryg må da bruke flere ressurser på å nå ut til attraktive kandidater via andre kanaler og arenaer. Et annet moment å tilføye her er



knyttet til den nye rekrutteringsenheten. Det vil være spennende å se i framtiden om det blir rekruttert like stor andel av folk som kjenner ansatte fra før av, eller om det vil føre til et skifte på dette området.

Lederne har også en viktig rolle i dette arbeidet. De har ansvar for å være kulturbærere, og er viktig for opplevelsen til de ansatte knyttet til virksomhetens gjennomføring og etterlevelse av det grunnlaget employer brandet er bygd på (Egerdal, 2019, s.296). På spørsmål om hvordan lederne bidrar til deres arbeidshverdag svarer respondent B2:

*«Det jeg tenker på når jeg tenker på lederne våre er at de ofte legger til rette for at vi kan ha det sosialt og gøy på jobben, samtidig som at det skal være seriøst og at arbeidsoppgavene ligger til grunn. Men de gjør en veldig god jobb med å integrere alle sammen inn i kulturen, så alle sammen er med og føler seg velkommen på jobb» (B2, 2023).*

Svarene tyder på at lederne aktivt tar ansvar for å bidra til det gode arbeidsmiljøet. Det er essensielt hvis både nye og etablerte ansatte skal kunne føle at employer brandet blir etterlevd. Vi har nevnt tidligere at kundedivisjonen til Tryg sitt employer brand bygges rundt det gode arbeidsmiljø, variasjon i alder, mangfold og en fin inngang til videre muligheter i en stor bedrift. Lederne er også bevisst rundt det å ha mulighet til å klatre enten til andre grener eller oppover i organisasjonsstrukturen. Det kommer fram i svar på spørsmål om muligheter i organisasjonen gitt av respondent A2.

*«Meget god (...) Er som jeg har nevnt tidligere, at gjør man en god jobb og viser seg villig og at man har et ønske og en drive om å komme seg videre i andre stillinger så har man mulighet til det» (A2, 2023).*

Hen trekker også fram at direktøren for kundedivisjonen jobbet som kunderådgiver da hen startet i samme stilling, og har altså over de neste årene rykket opp i gradene til direktørstilling. Det å ha ledere over seg som tidligere var i samme stilling som en selv, kan gjøre at muligheten til å bli leder selv hvis en har mål om det, virker mer realistisk. Svarene vi får fra lederne på kundedivisjonen, samt fra de øvrige ansatte, indikerer at lederne tar ansvar for at employer brandet blir etterlevd. Dette er med på å bidra til et vellykket employer brand, da det stilles krav til at det blant annet er sant, troverdig og relevant (Egerdal, 2019, s.295).

### **Måle og evaluere**

Når det gjelder måling og evaluering er det som nevnt i teoridelen ofte benyttet ulike målinger, eksempelvis fra konsulentselskaper (Egerdal, 2019, s.300). Hensikten ved slike målinger er å vurdere

hvorvidt virksomheten har hatt suksess med å skape sitt employer brand. Det kommer jo fram at Tryg sin kundedivisjon er aktive på LinkedIn, og lyser ut stillingsannonser på Finn. En måte en kan måle og evaluere slikt arbeid er å sammenligne antall klikk, delinger og visninger. Lederne vi intervjuet hadde ikke kjennskap til hvilke prosesser Tryg har rundt dette arbeidet, men legger til at «det er hovedsakelig HR-avdelingen som har mye å gjøre med det» (A2, 2023). Vi anser det ikke som naturlig at lederne på kundedivisjonen er aktivt med i dette arbeidet, men det hadde nok bare vært positivt om de hadde regelmessig blitt oppdatert rundt målinger. Da får en pekepinn på hvilke tiltak som fungerer og dermed hvilke kanaler og fremgangsmåter de kan fokusere mer på. Vi vil legge til grunn at respondentene ikke ble spurt direkte om de får oppdateringer fra andre avdelinger rundt målinger og evaluering knyttet til employer branding.

### 5.1.3 Mangfold

Som nevnt i teoridelen er mangfold viktig for alle norske virksomheter, og kan potensielt bidra til økt verdiskapning og lønnsomhet (Egerdal, 2019, s.80). Egerdal trekker også fram disse punktene som positive konsekvenser for virksomheten: tilgang til de beste talentene, markedsutvikling og produktutvikling, employer branding og markedsføring og mersalg. Det er altså svært relevant for kundedivisjonen i Tryg å ta mangfold i betraktning til deres strategiske rekruttering. Vi undersøkte om mangfold spilte noe rolle i deres rekruttering.

*«Ja. Det er helt konkret» (A3, 2023).*

*«Jeg føler det kommer veldig av seg selv. Så vi har egentlig ikke hatt så mye fokus på det nei. Men, det tror jeg er fordi at det ikke er behov for å ha fokus på det - At det er en god fordeling [...] Vil jo tro at det er et fokusområde generelt i Tryg» (A2, 2023).*

*«[...] fra HR så har vi kjønnskvolter. Men nå har vi veldig overtall av jenter på intervju, og jeg tenker kvaliteter på den personen. Jeg hadde aldri valgt en jente hvis en gutt var bedre [...] Men det er jo det der med å ha en grei fordeling» (A1, 2023).*

Respondentene svarer litt annerledes rundt temaet, men vi får inntrykk av at alle lederne er bevisst på at det å ha mangfold i teamene er viktig. Slik respondent A2 utdyper, tolker vi også situasjonen; at det ikke er behov for å ha fokus på det under dagens rekruttering, da det allerede er en god fordeling (A2, 2023). Kanskje har tidligere teamledere gjort et godt arbeid på dette området, slik at mangfoldet i teamene er på et godt nivå. Det vises også gjennom Tryg sin årsrapport for 2022 at de har klare mål knyttet til kvinner i ledelse. Selskapet har drevet med «målrettet innsats innen rekruttering, lederutvikling og talentutvikling [...] og er svært nær å nå målet om å ha 41 prosent kvinner i ledelsen» (Tryg 4, 2023). Dette i samsvar med ansattgruppen i kundedivisjonen, hvor det er variert

alder og god kjønnsfordeling, gir klare signaler om at mangfoldsarbeidet er og har vært et fokusområde for kundedivisjonen og selskapet generelt. En mangfoldig arbeidsplass kan som nevnt tidligere, føre til at potensielle kandidater føler en form for gjenkjenning og attraktivitet, samt at utviklingsmulighetene virker mer realistisk (Egerdal, 2019, s.81). Dette er attraktivt for kandidater når de skal søke, og kan medføre at Tryg sin kundedivisjon får flere gode søkere på utlyste stillinger.

### **Case med delttidsteamet**

Under intervjuene kom det fram at det hadde vært en case på delttidsteamet i løpet av det siste året som gjelder kjønnsfordeling. Over en årrekke hadde delttidsteamet hatt en veldig stor andel gutter på teamet. Dette kom fram under intervjuet med respondent B1 som selv ble ansatt på delttidsteamet tilbake i 2020, hvor hen forteller:

*«[...] på den tiden var det veldig mange gutter i forhold til jenter, og det er jo en konsekvens av det med at vi ansetter folk som kjenner folk» (B1, 2023).*

Respondent B1 forteller også videre om hvordan hen opplevde arbeidshverdagen i sin første tid på arbeidsplassen:

*«[...] Første året jeg jobbet der ble det veldig mye like personligheter. Det gikk nesten ut over arbeidet. Det var litt for mye useriøst på jobb, folk prøvde ikke å utfordre hverandre, folk var på samme nivå når det kommer til motivasjon til jobb» (B1, 2023).*

En konsekvens av å ikke ha god kjønnsfordeling er slik respondent B1 nevner at de i tiden framover også vil ha stor andel gutter som søker. Spesielt når det drives i stor grad med «intern rekruttering», i form av å søke gjennom en som allerede jobber der. Vi undersøkte videre om respondent B1 visste om endringen i kjønnsfordeling var et bevisst tiltak som ble gjort av lederne.

*«Ja, absolutt. Det er noe de har snakket om siden jeg begynte der. [...] begynte litt med rekrutteringen vi hadde i sommer (2022) [...] få inn 50/50 med jenter og gutter. [...] Januar (2023) når det begynte et nytt kull så har de bevisst gått inn for at det så og si bare skulle være jenter. Så det er jo veldig bevisst av lederne å få til et miljøskifte» (B1, 2023).*

Nå er kjønnsfordelingen på delttidsteamet «ganske 50/50 om ikke jeg tar helt feil» (B2, 2023). Både respondent B1 og B2 forteller om en mer seriøs stemning på teamet, økt motivasjon knyttet til arbeidsoppgaver og nye impulser inn etter endringen. Respondent A4 som vi også var heldige å få intervjuet, er leder på det aktuelle teamet. Hen tredde inn i stillingen i september 2022, først midlertidig, og så fast etter februar i år. Respondent A4 tok ikke direkte avgjørelser i første

ansettelsesrunde da det var fokus på å få inn flere jenter sommeren 2022, men poengterer på at «vi gir jobb til dem som er flinkest» (A4, 2023). På spørsmål om rekrutteringsprosessen i januar, svarer hen: «jeg skulle ansette flinkest mulig folk. Da endte jeg opp med å ansette åtte jenter [...] (det) var helt tilfeldig» (A4, 2023). Hen legger også til at på denne ansettelsesrunden benyttet de seg ikke i like stor grad av «intern rekruttering», noe som kan ha ført til at de har vurdert større andel jenter til de ledige stillingene. Som nevnt tidligere har gutter på temaet anbefalt og tipset sine kompiser til å søke, og da faller det naturlig at det er størst andel gutter som også søker. Så hva har denne endringen gjort med tanke på arbeidsmiljø og prestasjoner på arbeidsplassen sett gjennom lederens øyne?

*«Jeg syntes at det alltid har vært bra på deltid. Det vi har nå tror jeg er all time high. Det er veldig bra miljø, alle er inkluderende, tidligere kunne det være en del grupperinger» (A4, 2023).*

*«Deltid har vært, la oss si i perioden 2019 til 2021, levert helt greie resultater. Ikke best på noe, men ikke dårligst på noe. [...] Nå er det veldig gode resultater, og regnes som et godt team her på huset. [...] Det har sikkert med fordelingen å gjøre. Fått inn nye folk som er sultne, utskiftninger er bra og folk er ... Nei da, så det er veldig bra. Selvfølgelig er det masse andre faktorer også. I dette tilfellet gjorde det for Tryg sin del gode ting med endringen» (A4, 2023).*

Dette indikerer at deltidsteamet har hatt godt av en endring knyttet til kjønnsfordelingen, og prosessen kan ses tilbake på som vellykket. Det kommer fram at dette er noe lederne har tenkt på over en lang periode, noe som tyder på at mangfold er et fokusområde rundt teamoppbygningen på divisjonen. Dette vil kunne være med å styrke deres rekrutteringsarbeid og employer brand i form av at de kan få flere attraktive søkere.

#### 5.1.4 Oppsummering

I denne delen av analysen har vi tatt for oss i hvilken grad Tryg driver med strategisk rekruttering. Vi har innledningsvis tatt for oss hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder lederne i kundedivisjonen innenfor dette temaet. Det kommer fram i analysen at en som teamleder har hovedansvar for selve rekrutteringsprosessen og seleksjon av kandidater. Dette gir lederne stor frihet selv til å bygge opp velfungerende team. Vi tok deretter for oss sekstrinnsmodellen knyttet til det å skape et godt employer brand.

Lederne har klare tanker og er bevisst på hvilke styrker de kan spille på i deres rekrutteringsarbeid og valg av posisjon i markedet. Særlig hovedkontoret i Bergen, Tryg sitt samfunnsansvar og arbeid med

bærekraft, gode arbeidsmiljø og mangfold blir trukket fram som styrker til kundedivisjonen. Dette er noe de fronter aktivt, både i stillingsannonser, under intervjuer og som kommuniseres kontinuerlig både fra dem og andre ansatte på divisjonen. Videre trekker de også fram gode verdier som er med på å skape en arbeidsplass en kan være stolt av å jobbe for, som livbøyen og natteravnene. Funnene tyder på at lederne bruker tid på å reflektere over hva som er attraktivt for kandidater, og hvilke kandidater de ønsker å tiltrekke. Samtidig er de også bevisst over at det er forbedringspotensial på noen områder, som bruken av ulike kanaler og arenaer for å nå ut til attraktive kandidater. Det kommer fram at lederne bidrar til å skape et vellykket employer brand ved å være kulturbærere, fronte gode sider ved arbeidsplassen og bidra til det gode arbeidsmiljøet.

Som siste punkt i denne delen av analysen dykket vi nærmere inn på mangfold. Det kom fram at det nylig hadde vært en case angående kjønnsfordeling på deltidsteamet. Målrettet tiltak over det siste året har skapt en bedre kjønnsbalanse, og både teamleder og ansatte viser til et «all time high»-arbeidsmiljø, mer fokus på arbeidsoppgaver og gode resultater på teamet. Funnene fra casen, samt svarene fra seksjonsleder og de andre teamlederne, tyder på at kundedivisjonen ser hvor attraktivt og viktig det er å ha en mangfoldig arbeidsplass.

## 5.2 Hvordan jobber Tryg med kompetanseutvikling for å beholde og utvikle ansatte?



Figur 7 - Visuell modell av forskningsspørsmålene (Kompetanseutvikling)

Etter en grundig rekrutteringsprosess er det av vesentlig betydning at organisasjonen følger opp de nyrekrutterte med faglig kompetanse for å sikre at de kan prestere på sitt beste over tid. I boken *Strategisk kompetanseledelse* refererer kompetanse til individets potensial som består av de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2021, s. 44). Det kan anses som kritisk at organisasjoner optimaliserer dette potensialet ved hjelp av kompetanseutvikling for å kunne utvikle ansatte. I undersøkelsen av hvordan Tryg arbeider for å beholde og utvikle sine ansatte, skal vi analysere organisasjonens kompetanseutviklingstiltak og læringskultur. Ved å identifisere disse tiltakene kan vi avdekke hvordan kundedivisjonen jobber med kompetanseutvikling, som er fokusområdet i denne delen av

studien. Det må understrekes at det er viktig å ta hensyn til organisasjonens overordnede mål og strategier når en iverksetter kompetanseutviklingstiltak. Slike mål fastsettes av ledelsen og HR-avdelingen i Tryg, og med tanke på at fokusområdet vårt er kundedivisjonen, vil vi i denne studien konsentrere oss mer spesifikt om *hvordan* kundedivisjonen jobber med kompetanseutvikling enn *hvorfor* de gjør det. Så langt i analysen har vi fokusert på det operative nivået i HR-kompasset, som omhandler rekruttering, og i det følgende vil vi rette oppmerksomheten mot *vedlikehold og utvikling*, som er neste nivå.

### 5.2.1 Kompetanseutviklingstiltak

En organisasjon sin totale kompetanse vil være sammensatt av hver enkelt ansatte sin individuelle kompetanse (Gotvassli, 2007, s. 24). Ved å iverksette kompetanseutviklingstiltak åpner det rom for at Tryg kan heve sin totale kompetanse. Vi vil nå se nærmere på de ulike tiltakene Tryg benytter seg av, samt hvilke holdninger lederne og de ansatte har til dem.

#### **Autorisasjonsordning**

Etter preboarding<sup>4</sup> i rekrutteringsprosessen følger onboardingfasen<sup>5</sup>, som er avgjørende for å sikre en god start for de nyansatte. Som en del av onboardingsprosessen har Tryg en obligatorisk «autorisasjonsordning» for alle fulltidsansatte i kundedivisjonen. Autorisasjonsordningen er et viktig tiltak for å sikre at de ansatte har nødvendig faglig kompetanse for å utføre arbeidsoppgavene sine. Respondent A2 beskriver autorisasjonsordningen slik:

*«Når du skal være rådgiver her på fulltid må du gjennom en autorisasjonsordning, og det er jo et krav for alle. [...] Det er en ganske stor og heavy kunnskapsprøve, også når du har bestått den så må du gjennom en sånn etikkeksamen, også er det en sånn praktisk prøve der du skal gjennomføre en salgssamtale. Når du er ferdig med de tre eksamenene - folk bruker gjerne et år på å gjennomføre det fordi det er ganske mye man skal forberede seg på - så er man autorisert kunderådgiver» (A2, 2023).*

Dette indikerer at autorisasjonsordningen er en krevende og tidkrevende prosess, men samtidig nødvendig for å sikre at kunderådgiverne har den nødvendige kompetansen for å utføre jobben sin på en effektiv og pålitelig måte. Vi får et inntrykk av at det er god oppfølging med strenge krav fra ledelsen for å kunne bli sertifisert kunderådgiver. Videre blir det lagt til «også har vi jo årlige oppdateringer på den som alle må igjennom, for å sørge for at alle holder seg innenfor lovverket»

---

<sup>4</sup> Betegnelsen for perioden mellom ansettelse og oppstart (Løvdal, 2022).

<sup>5</sup> Handlingen av å introdusere en ny ansatt til bedriften (Buer, 2023)

(A2, 2023). Dette viser at ledelsen i Tryg gjør et bevisst valg om at de ansatte skal være oppdatert med faglig kompetanse og lovverket til enhver tid – dette for å kunne gjøre en best mulig jobb (Talberg, 2019). Videre påpeker respondent A2 at tittelen som autorisert rådgiver også gjelder for flere eksterne organisasjoner – og ikke bare som en intern autorisasjonsordningen for Tryg. Det er nødvendig å påpeke at denne autorisasjonsordningen er et krav for de som jobber fulltid i kundedivisjonen, og ikke like strengt for de som jobber deltid. Vedrørende spørsmål om det også er obligatorisk for deltidsansatte, sier respondent B2 følgende:

*«Jeg tror egentlig de vil at vi skal gjennomføre disse kursene, men det blir ikke akkurat fulgt opp» (B2, 2023).*

Ut ifra dette kan det tolkes som at deltidsansatte har arbeidsoppgaver som ikke krever «kunderådgiver-status» på lik linje som fulltidsansatte har. Respondent B2 nevner også at hen er usikker på om autorisasjonsordningen er obligatorisk for deltidsansatte. Vi undersøkte videre med respondent A2 hvor hen svarer følgende: «Det gjelder nok alle, men jeg tror nok det at kravet om hvor fort du må gjennomføre det er litt annerledes når du jobber deltid. Jeg vet ikke om det har noe med lovverket å gjøre» (A2, 2023). Videre i de andre intervjuene får vi ikke noe tydelig svar på hvorfor det ikke gjelder deltidsansatte på lik linje som fulltidsansatte. Vi forholder oss derfor til tolkningen av svarene til respondentene over.

### **E-læring**

Videre har Tryg iverksatt tiltak for opplæring og kompetanseutvikling i form av e-læringskurs via deres interne databaser. E-læring, også kalt for elektronisk læring, ble nevnt tidligere i studien som et eksempel på digitale verktøy for å drive kompetanseutvikling over nett (Lai, 2021, s. 120). Sammenlignet med fysiske kurs har e-læring den fordelen av at det er mer fleksibelt og tilbyr flere muligheter for å engasjere deg og dine medarbeidere (Cimple, 2023). Når respondent B2 fikk spørsmål om hvilke kompetanseutviklingstiltak som funker best for hen trekkes det frem følgende om e-læringskursene:

*«Det har vært noen få kurs som går mer i dybden på hva som skjer i enkelte saker og hvilke rettigheter kunden har når de tegner de forskjellige forsikringene. Så de som går litt i dybden på hva som er på selve forsikringsvilkårene er de jeg har fått mest nytte av. Det syns jeg også var det fine med da jeg fikk skadeopplæring, da vet man på en måte hva forsikringen dekker og hvordan skadeoppjøret er hvis det skulle skje noe. [...] da skjønnte jeg på en måte mer enn det som kun var det overfladiske og det som vi selger til kundene [...]. Så akkurat det har gjort jobben enklere, at jeg fikk akkurat den kompetansen» (B2, 2023).*

Basert på respondent B2 sin oppfatning av hensikten med e-læringskursene indikerer det at Tryg legger opp til at de ansatte bedre skal forstå hva produktene innebærer – som igjen vil hjelpe de til å bli bedre konsulenter for kundene deres. Dette fordi det kan bidra med forståelse rundt spørsmål som blir stilt av kunden, og saker som generelt er kompliserte. Ulempen med slike kurs kan være at det er tidkrevende, og at det gjennomføres i arbeidstiden. Som kundekonsulent må en passe på at køen ikke blir for lang, og det er derfor kritisk at en har nok ansatte på jobb slik at kundene opplever ventetiden som passende. Slike kurs kan være detaljerte og ta en del tid, så det er viktig at ledelsen passer på at balansen mellom kompetanseutvikling og utføring av arbeidsoppgaver er stabil. Dette underbygges av Kommunesektorens organisasjon (KS) sitt sitat presentert i teorikapitlet: «Ledere har et ansvar for å skape tid og rom for at medarbeidere kan lære og utvikle seg» (KS, 2022).

### **Medlytt**

Vi observerer videre at Tryg tar i bruk kompetanseutviklingstiltak som omhandler direkte fysisk undervisning i form av coaching og tilbakemeldinger til de ansatte. Tryg kaller dette tiltaket for *medlytt*. Medlytt er det å lytte på en samtale uten selv å delta (A1, 2023). Når et spørsmål om hvordan de tilrettelegger for at ansatte kan lære påpeker respondent A3 følgende: «Veldig mye medlytt. En leder skal sitte ti timer sammen med medarbeidere i uken, for å lytte og coache, og lære de gjennom den nærheten vi har» (A3, 2023). Respondent A1 mener også at tiltaket med medlytt gir mest effekt for den ansatte. Hen forklarer det slik:

*«Nå har jo jeg hatt en rolle som konseptcoach heter det. Da hadde jeg ansvaret for en gruppe [...] der vi ber om samtykke til å ta opp samtalen for å bruke til opplæring. Og jeg hadde en rådgiver der som hadde en samtale som var veldig god også sendte han den til meg også lyttet vi til denne samtalen i gruppe. Og det føler jeg har gitt veldig god effekt både for den som blir lyttet på og de andre. Man lærer på en måte best av hverandre føler jeg, at man kan høre på hverandre i forhold til hva man burde gjøre» (A1, 2023).*

Vi kan med dette se at Tryg bruker medlytt som et aktivt virkemiddel for å coache sine ansatte i en positiv retning når det kommer til konsulentarbeid for kundene. Det å bruke samtaler til felles opplæring kan bidra til at de ansatte kommer med forskjellige tilbakemeldinger som igjen kan diskuteres i gruppe. Ifølge respondent A1 kan dette ha en positiv innvirkning på hele gruppen ettersom en lærer best av hverandre. Vedrørende spørsmål knyttet til hvordan lederne opererer som coach for sine ansatte; forklarer respondent A2 hvordan medlytt er med på å bidra til coachingen hens i hverdagen ved følgende sitat:



*«Jeg sitter mye på medlytt, og coacher medarbeiderne i samtalen. For folk har jo gjerne forskjellige utfordringer. Noen sliter med salget, noen sliter med dårlig kundetilfredshet. Så da er det min oppgave å finne ut av hva som trengs for å gjøre de forskjellige tingene bedre da. Finne styrker og svakheter. [...] det er den tette coachingen med medlytt [...] som gjør at man blir en bedre selger eller bedre rådgiver» (A2, 2023).*

Respondent A2 påpeker at de ansatte kan ha forskjellige utfordringer på arbeidsplassen. Ved at hen er klar over dette, vil det kunne bidra til å skaffe en bedre oversikt over hva slags kompetansebehov den enkeltansatte har. Kartlegging av de individuelle styrkene og svakhetene til de ansatte kan være med å påvirke deres kompetanseutvikling mer effektivt og presist. Det kan videre bidra til økt motivasjon hos den enkelte til å ville gjøre en god jobb, ettersom en blir klar over hvilke områder en er god på og hva en må jobbe mer med. En mer effektiv og presis form for kompetanseutvikling kan forbedre resultatene til den enkeltansatte – som videre kan virke positivt på Tryg sine sluttresultater. Dette ettersom en organisasjon sin totale kompetanse vil være sammensatt av hver enkelt ansatte sin individuelle kompetanse (Gotvassli, 2007, s. 24). Med andre ord kan det se ut til at Tryg har veldig godt av medlytt som et kompetanseutviklingstiltak, og er dyktige når det gjelder å optimalisere bruken av dette for sine ansatte. Det kommer også fram at ledelsen aktivt jobber med kompetanseutvikling av sine ansatte i form av det respondent A3 kaller for «Speech Analytics». Dette er et tiltak som går under kategorien *medlytt*, og er et detaljert og avansert analyseverktøy hvor en får konkret data på hva som er bra og hva som kan forbedres. Respondent A3 forklarer det slik:

*«Skal få helt konkrete data på hvor vi er dårligst, og at det skal tas ut i treningen som de på en måte skal styre. Da blir det lagt inn i en form, som er fast, istedenfor «nei vi dropper trening denne uken, fordi det er kø». Det skal bli mer struktur på disse tingene. Det er et ongoing prosjekt som er helt i startgropen» (A3, 2023).*

En strukturert plan på utvikling og læring ved bruk av analyseverktøy vil naturligvis fungere som et godt kompetanseutviklingstiltak. Det vil bidra til å skaffe en tydeligere oversikt over eventuelle styrker og svakheter hos den enkelte. Fordelen med dette er at det er en fast plan på når en skal «trene», samtidig vil det spare ledelsen for mye tid – som kan anses å være en viktig ressurs. Respondent A3 tilføyer videre at de transkriberer og tar opp samtalene slik at de ansatte i ettertid kan gå i detalj på områder de kan forbedre på egenhånd (A3, 2023). Dette kan bli sett på som et positivt tiltak for kompetanseutvikling ettersom de ansatte i ettertid av arbeidsoppgavene kan gå gjennom å evaluere og analysere sine egne samtaler. Usikkerheten rundt dette kan være at det er i startfasen. Det er ingen som helt vet hvilken påvirkning det vil ha på de ansatte i det lange løp, og om det er vesentlig nok til at det er verdt å bruke ressurser på.

## Evalueringsamtaler

For at Tryg skal kunne ivareta individuell utvikling av de ansatte, er gjennomføring av én til én-samtaler, også referert til som evalueringsamtaler, en nødvendighet. Som nevnt i tidligere teorikapitler så innebærer prosessen med strategisk kompetanseledelse planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai, 2021, s. 14). Én til én-samtaler kan i dette tilfelle anses som både en utføring av kompetanseutviklingstiltak, men også en form for evaluering av kompetanseutvikling. Respondent B1 svarer på spørsmålet om hvilke kompetanseutviklingstiltak hen mener har mest effekt ved følgende sitat:

*Det er én til én-samtaler. Fordi da får du tallene dine på en måte foran deg, også får du tilbakemeldinger på hva som er bra, og hva du må jobbe med. Også har du for eksempel en ny samtale hvert - si tre måneder etterpå hvor du ser hva som har gått bedre, hva du fortsatt må jobbe med, så da får du veldig spesifikk tilbakemeldinger som gjelder kun deg, og ikke på en måte mer generelt (B1, 2023).*

Det kan antas at hovedformålet med slike samtaler er å evaluere den nåværende kompetansestatusen og utforske muligheter for forbedring av resultater. Ved å anvende både positiv tilbakemelding og/eller konstruktiv kritikk overfor den ansatte, kan det medføre økt motivasjon-og tydelighet i fremtidige arbeidsoppgaver. Respondent A3 fremhever også én til én-samtaler som det mest effektive tiltaket for kompetanseutvikling som benyttes. Hen sier følgende:

*«Ofte finner man at det er utvikling, noen trenger det og noen trenger det. Veldig individuelt, akkurat dette. Den mest effektive formen er én til én, slik at man treffer individets utviklingsbehov» (A3, 2023).*

En potensiell utfordring ved å gjennomføre slike samtaler kan være å finne tilstrekkelig med tid. Dette kan spesielt gjelde for deltidsansatte, ettersom de ikke er like hyppig til stede på arbeidsplassen som sine kollegaer i fulltidsstillinger. Som presentert i teorikapittelet påpeker Kommunesektorens organisasjon (KS) viktighetsgraden av balansen mellom kompetanseutvikling og utførelse av arbeidsoppgaver (KS, 2022). Evalueringsamtalene kan påvirke utførelsen av arbeidsoppgaver og andre betydningsfulle hendelser i løpet av en arbeidsdag, noe som igjen kan få konsekvenser for resultater som oppnås. Respondent B1 sier følgende om tidsproblemet:

*«De har jo ikke de én til én-samtalene så ofte. [...] Så nå som vi er nærmere 45 stykker på det deltidsteamet, med én leder så er det veldig vanskelig for han å skulle nå ut til alle, så det er jo selvfølgelig dumt fordi de er veldig nyttig de én til én-samtalene» (B1, 2023).*

Dette kan tilsynelatende fremstå som en naturlig utfordring som oppstår når én leder har ansvar for et betydelig antall ansatte. En mulig løsning på denne utfordringen kan være om ansatte selv tar initiativ til å gjennomføre slike samtaler når de opplever behov for det, slik at motivasjonssvikt og usikkerhet unngås. Likevel kan det hende at noen ansatte ikke ønsker å ta opp slike temaer med sin leder. Ansatte og ledere må derfor finne en balanse når det gjelder hvem som tar ansvar for å initiere og planlegge, men også det å finne tid til å gjennomføre en evalueringsamtale.

### 5.2.2 Læringskultur

God læringskultur kan anses å være avgjørende for at organisasjoner skal vokse og nå sine definerte mål. Hvorfor er dette relevant for hvordan Tryg jobber med kompetanseutvikling for å beholde og utvikle sine ansatte? For å optimalisere utviklingen av de ansatte ser vi det nødvendig at en organisasjon har en god læringskultur; hvor kulturen er med på å understøtte det emosjonelle ved å lære (Utdanningsdirektoratet, 2020). Så hvordan er læringskulturen i Tryg? For å undersøke dette stilte vi spørsmål om hvordan arbeidsmiljøet oppleves på jobb. Respondent A3 svarer følgende:

*«[...] vi prøver å være veldig åpen med det å gjøre feil. Den beste læringen er når man gjør feil. Det er ikke noe sånn negativitet rundt det å gjøre feil. [...] Tørr jeg å si dette til noen? Ja, det må man tørre. Share and inspire. Del fordi det er helt sikker mange som gjør samme feilen» (A3, 2023).*

Det faktum at ledelsen hos Tryg er åpen for at ansatte kan gjøre feil på arbeidsplassen, kan antas å skape en følelse av trygghet og sikkerhet blant de ansatte. Respondent A3 sin kommentar om å være åpen om egne feil og mangler kan videre understreke at Tryg har en positiv læringskultur. Som leder i organisasjonen kan hens holdninger og verdier ha en smittende effekt på andre ansatte på tvers av organisasjonshierarkiet. Respondent A3 sier videre: «Ja, det er åpen kultur, psykologisk trygghet jobber vi veldig mye med i teamene» (A3, 2023). Fra teorikapittelet blir følgende nevnt: «En kultur der alle støtter hverandre og er trygge på hverandre gjør det enklere å være i disse læringsprosessene» (Utdanningsdirektoratet, 2020). Dette underbygger respondent A2 videre ved å si følgende om hvordan arbeidsmiljøet i Tryg oppleves: «Ja, det oppleves som veldig bra. Jeg synes at det i Tryg er en veldig stor takhøyde, veldig rom for å være seg selv, uformelt, man kan gå i det man har lyst til å gå i [...]» (A2, 2023).

Det er viktig å anerkjenne at det eksisterer et mangfold av individuelle mennesketyper med varierende personligheter i Tryg. Følgelig kan det antas at det kan være en utfordring for en leder å etablere en god læringskultur dersom ansatte ikke identifiserer seg med organisasjonens læringskultur på samme måte som lederne og resten av organisasjonen. I en artikkel fra

Utdanningsdirektoratet blir læringskultur sett på som en faktor som understøtter det emosjonelle ved å lære (Utdanningsdirektoratet, 2020). Viktighetsgraden av at de ansatte har gode holdninger rettet mot det emosjonelle ved å lære kan derfor tolkes som kritisk for kompetanseutviklingen i en organisasjon. Fra spørsmål om hvordan hen blir utfordret på jobben svarer respondent A2: «Det er jo en stilling der jeg har med veldig mange ulike mennesketyper å gjøre. Så bare det i seg selv er jo en utfordring, og det å føle at alle blir sett og hørt» (A2, 2023). Alt i alt kommer det frem at lederne i Tryg prioriterer utformingen av en god læringskultur. Dette ved å ha et fokus på at de ansatte føler seg sett og hørt. Over tid kan dette føre til at de fleste ansatte føler seg delaktige i læringskulturen i organisasjonen – noe vi antar er ønskelig for Tryg.

### 5.2.3 Oppsummering

I denne delen av oppgaven har vi undersøkt forskningsspørsmålet som omhandler hvordan Tryg arbeider med kompetanseutvikling for å beholde og utvikle ansatte. Vi har tatt for oss hvilke kompetanseutviklingstiltak Tryg benytter seg av, og hvordan læringskulturen er organisasjonen. Vi har innledningsvis i denne delen av studien spesifisert at vårt fokus ligger på lederne i kundedivisjonen og deres tilnærming til kompetanseutvikling av ansatte. Gjennom en utforskning av de ulike kompetanseutviklingstiltak som Tryg benytter seg av, har vi kommet frem til at selskapet prioriterer tiltak som autorisasjonsordning, e-læringskurs, medlytt og evalueringssamtaler for å effektivt og optimalt kunne utvikle og beholde ansatte. Det blir tatt i bruk *blended learning* i form av både fysisk- og digital undervisningstiltak. Dette for å drive effektiv kompetanseutvikling samtidig som det er fokus på å dekke de sosiale- og praktiske behovene til de ansatte.

Autorisasjonsordningen er obligatorisk for fulltidsansatte og inneholder flere ulike tester som må bestås for å kunne bli verifisert kunderådgiver. Det er årlige oppdateringer på ordningen som gjør at de ansatte holder seg innenfor lovverket og korrekt faglig kompetanse. E-læringskurs er tilgjengelig for de ansatte på Tryg sine interne databaser, og skal bidra til muligheten til å utvikle individuell kompetanse hos enkeltansatte. Dette ved å skape bedre forståelse av arbeidsoppgaver-og situasjoner. Videre er medlytt et kompetanseutviklingstiltak som Tryg bruker aktivt. Medlytt bidrar til at en kundekonsulent kan få direkte tilbakemeldinger på samtalen en har med kunden fra en leder. Respondent A1 og A2 påpeker at denne tette coachingen sammen med de ansatte gir best effekt av utvikling. Evalueringssamtaler, også kjent som én til én-samtaler, er den mest effektive formen for kompetanseutvikling ifølge respondent B1 og A3. Dette ettersom de ansatte har forskjellig kompetansebehov og personligheter som krever individuelle tilbakemeldinger. Vi ser det nødvendig å påpeke at det naturligvis kan være ansatte som ikke er like overbevist over at alle tiltak bidrar til

nødvendig kompetanseutvikling. Likevel får vi et generelt positivt inntrykk fra respondentene, og kan konkludere med at tiltakene tilsynelatende fungerer godt for organisasjonen.

Ledelsen i Tryg sin åpenhet for at ansatte kan gjøre feil, kan skape trygghet og en positiv læringskultur. Respondent A3 understreker dette, og lederens holdninger og verdier kan smitte positivt over på andre ansatte. Dette er i tråd med teori fra Utdanningsdirektoratet om at en kultur der alle støtter hverandre og er trygge på hverandre gjør det enklere å være i disse læringsprosessene (Utdanningsdirektoratet, 2020). Respondent A2 nevner at det kan være utfordrende å ha med ulike personligheter å gjøre, men at ledelsen i Tryg aktivt jobber med å følge opp de ansatte slik at de føler seg sett og hørt. Dette kan bidra til at ansatte føler seg delaktige i organisasjonens læringskultur, noe som antas å være ønskelig for Tryg.

### 5.3 I hvilken grad motiverer ledere ansatte i Tryg?



Figur 8 - Visuell modell av forskningsspørsmålene (Motivasjon)

Motivasjon er som tidligere nevnt en viktig drivkraft som får en person til å starte og fullføre en oppgave (Stai, 2021). En arbeidsplass som oppfyller de universelle psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet vil kunne øke ansattes motivasjon og trivsel (Kuvaas, 2017). Vi anser motivasjon som en grunnmur for at arbeidet med rekruttering og kompetanseutvikling skal lykkes. Dersom en ansatte er motivert, vil en ha større insentiver til å tilegne seg kunnskap samt kommunisere positivt om sin arbeidsplass. Sistnevnte kan styrke deres strategiske rekruttering og omdømme (Egerdal, 2019, s. 299). Sammenhengen mellom de tre temaene vil vi ta for oss senere i studien.

I den kvalitative studien har vi undersøkt hvordan ledere i Tryg arbeider for å motivere og engasjere sine medarbeidere samt hvordan dette blir oppfattet av de ansatte. I intervjuene med respondent B1 og B2 fremgår det tidlig at et godt arbeidsmiljø spiller en viktig rolle som motivasjonsfaktor, og at dette var en av hovedgrunnene til at de søkte jobb i selskapet. Respondentene meddeler at de allerede kjente noen i selskapet før de begynte, og hadde hørt at de kunne forvente et godt arbeidsmiljø. Vi undersøkte hvordan ledelsen i Tryg motiverer sine medarbeidere.

I intervjuet med respondent A1 svarer vedkommende at den viktigste faktoren for å motivere sine ansatte er å sørge for at det er god trivsel hos samtlige i teamet. Lederne har en felles enighet om at det å være synlige for teamet sitt er viktig. Når lederne ble stilt spørsmål til hva de anser som et godt arbeidsmiljø, valgte både respondent A1 og A3 å trekke frem «psykologis trygghet» som en vesentlig faktor.

*«Psykologisk trygghet. At man tørr å si fra hvis man har en mening og at man hører på hverandre uten å himle med øynene og at enkelte åpner munnen. At man klarer å skape den gode kulturen og at man heier på hverandre» (A1, 2023).*

Respondenten sitt svar indikerer at hen vektlegger betydningen av en arbeidskultur som preges av åpen kommunikasjon, respekt for andres meninger og evnen til å lytte uten fordommer. Det er også tydelig at lederen mener at en god arbeidskultur bør preges av samarbeid, og at alle bør støtte hverandre. Psykologisk trygghet, som respondenten trekker frem, handler om å føle seg trygg på å uttrykke seg, være seg selv og lære av feil uten frykt for kritikk eller å bli avvist (A1, 2023). Det understrekes også viktigheten av å skape en god kultur, noe som innebærer at alle må bidra til å utvikle og opprettholde en positiv og inkluderende atmosfære. I intervjuet med de deltidsansatte stilte vi spørsmål til hvordan de opplever at ledelsen påvirker arbeidsmiljøet. Til dette svarer respondent B2 følgende:

*«[...] legger til rette for at vi kan ha det sosialt og gøy på jobben, samtidig som at det skal være seriøst [...] gjør en veldig god jobb med å integrere alle sammen inn i kulturen, så alle er med og føler seg velkommen på jobb» (B2, 2023).*

Det vil være helt vesentlig å tilrettelegge for sosiale relasjoner på arbeidsplassen når det jobbes i team, og en ønsker at teamet skal være trygge på hverandre. Respondent B1 beskriver også arbeidsmiljøet som «fantastisk», og legger til «kan ikke spørre om en bedre jobb [...] sjefene er gode på å motivere» (B1, 2023).

Basert på respondent B1 sitt svar tolker vi Tryg som et selskap som verdsetter et godt arbeidsmiljø, og det kan se ut til at trivsel og velvære er prioritert av ledelsen. Selskapet har en inkluderende kultur der medarbeidere føler på en tilhørighet og at de er en del av teamet. Disse faktorene kan bidra til å gjøre Tryg til et attraktivt sted å jobbe.

Respondent A3 beskriver en ønsket tilstedeværelse av ledere på kontoret sammen med medarbeidere. Vi tolker dette som et tiltak for å skape likeverd mellom ledere og ansatte. Ved vårt besøk på Tryg sitt hovedkontor i Bergen kunne vi også observere at lederne og ansatte arbeidet tett

sammen. Lederne var til stede på samme kontor som de ansatte og hjalp til med å løse arbeidsoppgaver. Vi så også at det var en avslappet tone og sosialt samspill mellom ledere og medarbeidere, som tyder på en høy grad av tillit og trygghet i arbeidsmiljøet. Vi opplever en fin balanse mellom arbeid og sosialt samvær, som respondent B1 og B2 også påpeker.

Heggholmen diskuterer i hennes bok *Fra drittdårlig, til lærende lederskap* hvordan en leder kan benytte en coachende tilnærming for å fremme læring og utvikling blant ansatte. Et av virkemidlene som trekkes frem i denne sammenhengen er de seks C-ene som utgjør en coachende tilnærming, hvorav en av disse C-ene er comedy (Heggholmen, 2021, s. 96). Basert på vårt besøk hos Tryg og de observasjonene og erfaringene vi har gjort oss, kan det konstateres at det råder en positiv og åpen atmosfære på arbeidsplassen, i tillegg til god takhøyde. I denne sammenheng kan C-en for comedy anses å være et viktig verktøy for å opprettholde en god arbeidskultur.

Hvordan kan humor og glede være gunstige faktorer for å fremme læring og utvikling? Vi mener disse faktorene kan bidra til å etablere en følelse av psykologisk trygghet og trivsel blant ansatte, som igjen er grunnleggende forutsetninger for både motivasjon og lærevilje. Ansatte som opplever en positiv atmosfære preget av humor og trygghet, kan senke skuldrene på jobb og ta beslutninger uten frykt for negativ respons fra kollegaer eller ledere (Skaue, 2023). Angående utvikling av velfungerende og tilpasningsdyktige team, mener vi det er viktig at ledere oppmuntrer medarbeidere til å ta risiko og lære av feil og erfaringer.

Som vi tidligere har vært inne på, understreker respondent A3 betydningen av å være åpen om feil og læringserfaringer. Tryg sin suksess vil avhenge av å skape en kultur som fremmer trygghet og åpenhet blant ansatte, der de føler seg komfortable med å dele feil og lære av dem. Basert på våre observasjoner og intervjuresultater, tyder det på at lederne i Tryg benytter seg spesielt av coachende virkemidler som caring (omsorg), comedy (humor), cheering (oppmuntring) og challenging (utfordring). Lederne viser omsorg og engasjement for de ansatte. I intervjuet med respondent B2, ble det nevnt at lederne ønsker å inkludere også deltidsansatte i sosiale arrangementer. Dette indikerer at lederne er opptatt av å inkludere alle ansatte, og ikke bare kjernen som er på kontoret daglig.

Både respondent B1 og B2 uttrykker at de over tid opplever en økende grad av utfordring og ansvar på jobben. Dette synes å være en bevisst strategi fra ledelsens side for å stimulere ansatte sin utvikling. Ledelsen i Tryg viser seg å være opptatt av å utfordre ansatte og oppmuntrer til utvikling ved å etablere både personlige og teambaserte mål. Ved å jobbe mot konkrete mål, blir det også viktig å anerkjenne og belønne gode prestasjoner. Ledere har bekreftet at det holdes jevnlig

feiring og hedringer av ansatte sin innsats, noe som bidrar til å skape en kultur der ansatte blir heiet frem av sine kollegaer. Dette kan føre til økt engasjement og motivasjon blant ansatte for å oppnå målene. I intervjuet med respondent A1, fremkommer det at vedkommende viser stor entusiasme for disse feiringene og trekker også frem at nyansatte ser frem til disse arrangementene. Vi tolker dette som at ledelsen sin lidenskap er med på å inspirere de ansatte.

I intervjuet med respondent B1 stilte vi spørsmål om vedkommende stort sett var selvgående i jobben. Der respondenten svarte:

*«Ja, jeg vil si i 95% av tiden er jeg selvgående. Også de siste 5% er hvis det kommer en utfordring som jeg eventuelt ikke kan løse selv og da er jeg nødt til å spørre sjefen eller andre kolleger» (B1, 2023).*

Sett i lys av selvbestemmelsesteorien (SDT) kan svaret tolkes positivt, der det legges vekt på viktigheten av å oppleve kompetanse for å oppnå autonomi (Deci & Ryan, Self-determination theory, 2012). Respondent B1 beskriver seg selv som stort sett selvgående. Dette indikerer at vedkommende opplever seg selv som kompetent i sitt arbeid, hvilket er vesentlig for å oppleve autonomi og selvbestemmelse i arbeidet. Dette kan igjen virke positivt inn på den ansatte sitt engasjement og jobbtilfredshet. Samtidig viser svaret at den ansatte er åpen for å søke hjelp fra sjefen eller kollegaer når det er nødvendig. Dette er også en viktig del av selvbestemmelsesteorien, da det indikerer en evne til å søke hjelp og samarbeid når det trengs, uten at det går på bekostning av opplevelsen av egen kompetanse (Baard, 2002).

I samtalen med respondent B1 blir vedkommende stilt spørsmål knyttet til om hen føler hen blir utfordret på jobb. Der vedkommende svarer:

*«Både og. Det varierer fra perioder til perioder. [...] Nå har vi en kampanje som gir oss mulighet til å kunne få bonuser. [...] Hvis det er ingen kampanjer pågående blir det veldig mye av det samme. [...] Det går fint når jeg jobber deltid og én gang i uken. Da føler jeg at det på en måte er en grei nok utfordring, men når du jobber flere dager over lenger perioder så føler jeg at det blir mye av det samme» (B1, 2023).*

Svaret respondenten gir indikerer at arbeidsplassen har en variasjon i arbeidsoppgavene avhengig av kampanjer og bonusordninger som pågår, og at dette kan være en motivasjonsfaktor for de ansatte. Imidlertid er det også en følelse av monotoni<sup>6</sup> og mangel på utfordring når det ikke er kampanjer

---

<sup>6</sup>At noe er ensformig.



eller bonusordninger på gang, spesielt når ansatte jobber over lengre perioder. Dette kan tyde på at arbeidsplassen kan ha en begrenset tilnærming når det gjelder å utfordre og motivere sine ansatte. For å øke engasjementet og motivasjonen til de ansatte kan det være nødvendig å se på måter å gjøre arbeidet mer variert og interessant også når det ikke er noen spesifikke kampanjer eller bonusordninger på gang. Dette kan inkludere å tilby opplæring og utviklingsmuligheter, gi ansatte mer ansvar og autonomi i arbeidet sitt, eller å tilby mer varierte oppgaver.

I intervjuet med respondent B2 stilte vi også spørsmål angående kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen. Der vi stilte spørsmål til om den ansatte føler seg komfortabel med å ta opp ting hen er uenig i eller ønsker å ta opp med ledelsen, der respondenten svarer følgende:

*«Både og. Det er en ting som alltid har plaget meg. Det er struktur på hvordan man skal jobbe i ferier. Det er ikke noe fleksibilitet. Det er noe som plager meg og jeg vet det plager veldig mange andre [...] har blitt tatt opp med lederne om det ikke er mulighet til å gjøre noe med fleksibilitet når det gjelder ferier. Det får vi et kjapt svar på at det ikke er noe de kan gjøre noe med [...] Når det gjelder andre ting og jeg trenger fri så føler jeg blir hørt og at de ikke er for strenge» (B2, 2023).*

Basert på respondent B2 sitt svar kan en tolke at det både er positive og negative aspekter ved arbeidsmiljøet. På den ene siden føler den ansatte at hen blir hørt og at det er mulighet for å påvirke arbeidshverdagen i visse situasjoner, for eksempel når det er krise eller når en trenger fri en dag. Dette kan gi en følelse av autonomi og likeverdighet som kan øke motivasjonen til å utføre arbeidet sitt. På den andre siden føler respondenten at det er lite fleksibilitet i arbeidshverdagen, spesielt når det gjelder feriejobbing, noe som kan føre til frustrasjon og demotivasjon. Det kan også føles som om det ikke er mulig å påvirke visse aspekter av arbeidslivet, og at beslutninger tas av de som står høyere i hierarkiet uten hensyn til de ansatte sine ønsker og behov. Dette kan igjen føre til en følelse av å være lite verdsatt og lavere rangert, som kan påvirke motivasjonen negativt. Det vil være viktig å påpeke at den ansatte har en stilling der vedkommende har en avtale om å jobbe deltid utenom ferier, og fulltid i feriene.

### 5.3.1 Oppsummering

Funnene vi har gjort indikerer at et godt arbeidsmiljø spiller en særlig viktig rolle som motivasjonsfaktor hos de ansatte. Dermed ser ledelsen viktigheten av det å være til stede og synlig for teamet. Ledelsen i Tryg har mye fokus på psykologisk trygghet, som de anser vesentlig for et godt og trygt arbeidsmiljø. Mye tyder på at både ledelsen og medarbeiderne i Tryg har en genuin tanke om å ønske hverandre vel. Det viser seg å være rom og forståelse av det å ta feil og lære av disse

erfaringene, og vilje til å ta risiko. Ledelsen i Tryg er dyktige på det å tilrettelegge for at de ansatte skal kunne ha det sosialt og gøy på jobben, samtidig som arbeidsoppgavene ligger til grunn. De tar godt hånd om nyansatte og ønsker å integrere alle inn i kulturen.

I lys av selvbestemmelsesteorien (SDT) (Deci & Ryan, Self-determination theory), kan en observere at Tryg som organisasjon tar hensyn til de grunnleggende psykologiske behovene til sine ansatte, slik som autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette reflekteres både i ledere og ansatte sin oppfatning om at de i stor grad er selvgående i jobben, noe som er avgjørende for å føle seg autonome og selvbestemte. Samtidig utfordrer lederne sine ansatte og gir dem økt ansvar etter hvert som de mestrer jobben, samtidig som det er en åpenhet for å spørre om hjelp når det er nødvendig. Dette indikerer at de ansatte i Tryg opplever det som trygt å søke hjelp og samarbeid, uten at det går på bekostning av deres følelse av egen kompetanse. I henhold til tilhørighet, beskrives arbeidsplassen som særlig inkluderende og sosial.

## 6.0 Diskusjon

I denne delen vil vi ta for oss hovedfunnene fra analysedelen og diskutere rundt dem. Vi vil strukturere oss etter samme måte analysedelen er bygget opp, altså ved å ta for oss et forskningsspørsmål om gangen, før vi avslutningsvis tar to steg tilbake og prøver å danne oss et overblikk. Formålet med diskusjonsdelen vil være å se større sammenhenger, presentere egne tanker og utdype rundt det vi har presentert tidligere i studien. Slik kan vi skape et godt grunnlag til å besvare vår problemstilling i konklusjonen.

### **I hvilken grad driver Tryg med strategisk rekruttering?**

Ved analysen av sekstrinnsmodellen og mangfold, opplever vi at kundedivisjonen i Tryg i stor grad driver med strategisk rekruttering for å kunne tiltrekke seg attraktive kandidater. Vi opplever at lederne bidrar godt på dette området, samtidig som det er forbedringspotensial. Noe av det vi savner er at lederne i kundedivisjonen er mer bevisst på den store sammenhengen innenfor strategisk rekruttering. Arbeidet innenfor dette området bør derfor ikke bli gjort kun på bakgrunn av ordre og rutiner, uten at en ser hensikten med arbeidsoppgavene. Vi opplever at lederne i mindre grad er bevisst ovenfor deres bidrag innenfor strategisk rekruttering, enn innenfor de to andre temaene. Det kom tidlig fram under intervjuene at noen av lederne anså strategisk rekruttering som et område HR-avdelingen tok seg av. Som Egerdal nevner i sin teori, utvikles et employer brand av både ledere og ansatte sammen, hvor lederne har et veldig stort ansvar for å være kulturbærere (Egerdal, 2019, s. 296). Vi ser samtidig svært positive bidrag fra lederne på dette området, som også gjenspeiles i hva de ansatte forteller. Det får oss til å tenke på hvordan det hadde vært hvis lederne hadde hatt et mer

overordnet syn på området og var i større grad bevisst over eget bidrag. Vi mener at arbeidet innenfor området kan bli gjort mer målrettet og potensielt mer effektivt på denne måten, noe som vil føre at kundedivisjonen kan tiltrekke seg enda flere attraktive kandidater.

Alt i alt har vi fått et positivt inntrykk over kundedivisjonens strategiske rekruttering, hvor lederne er store bidragsytere. Muligens større bidragsytere enn det de antok da vi først presenterte begrepene under intervjuet. Kundedivisjonen i Tryg befinner seg i et arbeidsmarked preget av høy konkurranse om de attraktive kandidatene. Deres arbeid med strategisk rekruttering vil være helt avgjørende for å kunne tiltrekke seg ønskede kandidater, og dermed fortsette arbeidet mot å nå overordnede mål. De spiller godt på sine styrker, har en smart posisjonering i markedet og en mangfoldig arbeidsplass å vise til. Dette tolker vi som viktige årsaker til at kundedivisjonen ofte har mange gode søkere på utlyste stillinger (A1, 2023).

### **Hvordan jobber Tryg med kompetanseutvikling for å beholde og utvikle ansatte?**

I analysedelen ble det vist til bruken av «blended learning», som vil si undervisning i form av både fysisk og digital tilstedeværelse. Det er verdt å bemerke seg at ikke alle ansatte i Tryg har lik holdning til de ulike kompetanseutviklingstiltakene som er blitt iverksatt. Respondent B1 uttrykker blant annet sin frustrasjon overfor hyppighetsmangel av evalueringssamtaler. Basert på analysen og tolkingen av data tidligere i studien kan det tyde på at ledere i Tryg ikke vektlegger evalueringssamtaler like høyt som annen form for undervisning og trening. Dette er uheldig, særlig i lys av at tiltaket viser å ha fungert meget godt for respondent B1 og antakeligvis flere ansatte. Om lederne i Tryg oftere tar seg tid til korte møter og/eller samtaler vil det kunne bidra til bedre generell oversikt over prestasjoner og hva en eventuelt trenger å jobbe videre med. Dette i motsetning til færre og «større» møter én til to ganger i året. Videre kan vi presisere at en mulig kombinasjon mellom disse to kan være det mest lønnsomme for å utvikle og beholde ansatte i organisasjonen. Dette ettersom den ansatte vil få jevnlig oppdateringer på resultater og utviklingsmål - samtidig som en går mer i dybden på prestasjonene til den enkeltansatte én til to ganger i året.

I analysen av læringskulturen i Tryg, konkluderes det med at lederne i organisasjonen aktivt arbeider med å fremme en god læringskultur. For å opprettholde en god læringskultur, vurderes det som nødvendig at de ansatte føler seg inkludert og engasjert i læringsprosessene. Dette kan oppnås ved å tilby regelmessige evalueringssamtaler, hvor det gis oppdateringer om organisasjonens krav og målsetninger, samt informasjon om individuelle prestasjoner og utvikling. Denne tilnærmingen vil trolig bidra til en forbedret læringskultur ved at den ansatte føler seg sett og hørt. Vi kan derfor trekke tråder mellom læringskultur og evalueringssamtaler, og dermed se viktighetsgraden av oppfølging av ansatte i en organisasjon.

Videre kan vi se sammenhenger mellom de ulike kompetanseutviklingstiltakene Tryg tar i bruk. Autorisasjonsordningen og e-læring kan bli sett på som en slags «grunnmur» for kompetanse innenfor organisasjonen, mens medlytt kan ses på som et videre steg for utvikling. Evalueringssamtalene fungerer som et viktig verktøy for orientering av kompetansebehovet og planlegging av handlingsplan for utviklingen til den enkeltansatte. Vi ser dermed sammenhengen mellom kompetanseutviklingstiltakene og hvordan de fungerer seg imellom. Totalpakken som tilbys av tiltak og oppfølging, mener vi legger godt til rette for at ansatte kan utvikle seg både individuelt og sammen med medarbeidere i team. Dette skaper også en attraktiv arena for ansatte å holde seg over lengre tid, da en opplever å bli sett og satset på.

### **I hvilken grad motiverer ledere ansatte i Tryg?**

Både de ansatte og lederne i Tryg uttrykker at arbeidsmiljøet og kollegene er av stor betydning for deres motivasjon på jobb. I samsvar med selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan), som understreker betydningen av autonomi, kompetanse og tilhørighet for å oppleve motivasjon, er disse elementene viktige for Tryg sine ansatte. For å sikre autonomi for de ansatte, legges det til rette for at de kan arbeide selvstendig, og når de mestrer arbeidet, økes deres ansvar. Dette bidrar til en opplevelse av kompetanse og mestring. I tillegg beskrives Tryg sin arbeidskultur som inkluderende og åpen, hvilket er med på å sørge for tilhørighet.

På den annen side påpeker respondent B1 at det kan oppleves monotont å jobbe i deltidsavdelingen over tid, særlig når det ikke er kampanjer. Det er også lite fleksibilitet når det kommer til arbeidstider i forhold til ferier. Dette kan føre til frustrasjon og demotivasjon hos de ansatte dersom de ikke har mulighet til å påvirke sine egne arbeidstider. Å gi de ansatte mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag kan bidra til en følelse av autonomi og likeverd, som igjen kan øke motivasjonen til å yte på jobb. Her vil det være viktig å påpeke at de ansatte på deltidsavdelingen stort sett har en kontrakt og avtale om å jobbe fast i ferier. Til tross for dette, kan det være en faktor til demotivasjon at det er lite rom for å påvirke egen arbeidshverdag. Dersom dette skulle bli et vedvarende problem bør Tryg se på muligheten til å kunne tilby mer fleksibilitet og kontroll over egne arbeidstider.

### **Oppsummerende diskusjon**

For at Tryg skal lykkes med strategisk rekruttering og kompetanseutvikling er de avhengige av at motivasjonen ligger til grunn som et fundamentalt grunnlag. En høyt motivert arbeidsstyrke vil være mer engasjert og produktiv, noe som vil bidra til å øke selskapets konkurransekraft og suksess på lang sikt. Det å motivere sine ansatte vil være vesentlig for at de skal ha insentiver til å lære og utvikle kompetanse. Samtidig kan dette bidra positivt med kundedivisjonen sin strategiske rekruttering, i form av at team og ansatte på divisjonen kan vise til høy motivasjon, arbeidsmoral og arbeidsmiljø.

Dette er viktige faktorer vi har vært inne på tidligere som kan fungere som styrker å spille på i deres rekrutteringsarbeid.

Underveis i arbeidet med oppgaven har vi innsett hvordan de tre temaene vi har tatt for oss, henger sammen. Tanker gjort på forhånd av studien ga oss et inntrykk av at temaene var relevant å kombinere, men ikke i like stor grad som vi nå i etterkant opplever. Vi ønsker i den forbindelse å presentere en visuell modell som beskriver dette.



Figur 9 - Visuell beskrivelse av problemstilling

Trekanten med piler i begge retninger symboliserer at hvert område påvirker hverandre. For at Tryg sin kundedivisjon og ledere skal lykkes med arbeidet innenfor strategisk rekruttering, kompetanseutvikling eller motivasjon, må det gjøres innsats i hvert felt. Dette kan igjen bidra til at kundedivisjonen kan oppnå større og overordnede mål, slik HR-kompasset (Åsgård & Heggholmen, 2020, s. 56) legger stor vekt på at HR-arbeidet skal forankres i. Modellen vår påpeker også i likhet med Egerdal sin modell rundt strategisk kompetansestyring; at utvikling av ansatte henger sammen med rekruttering og bør baseres etter virksomhetens mål (Egerdal, 2019, s. 439). Vi trekker inn motivasjon også, da vi anser dette som et viktig grunnlag for å lykkes i arbeidet med strategisk rekruttering-og utvikling.

Tankene rundt modellen gjenspeiles etter hva som kommer fram i intervjuene med lederne og ansatte. De forteller i fellesskap om det gode arbeidsmiljøet, preget av åpenhet og inkludering, som også er med på å få inn egnede kandidater til stillinger. Det gode arbeidsmiljøet fører altså til økt grad av motivasjon, samtidig som det tiltrekker seg attraktive kandidater. Vi opplever at dette igjen skaper en god arena for kompetanseutvikling ved at en skaper god læringskultur. Her benytter

kundedivisjonen seg av effektive tiltak, rettet etter individuelle behov og for å styrke samhandling i team.

Fra diskusjonen over tar vi med oss viktigheten av å arbeide strategisk med rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon samtidig som en ser den røde tråden mellom temaene. Vi ser at kundedivisjonen i Tryg arbeider godt innenfor de respektive områdene, men at sammenhengen kan tydeliggjøres mer i deres daglige arbeid. Samtidig har Tryg et solid grunnlag som legger til rette for videre progresjon av deres strategiske arbeid med rekruttering, vedlikehold og utvikling av ansatte.

## 7.0 Konklusjon

I løpet av denne oppgaven har vi tatt for oss hvordan ledere i Tryg arbeider med strategisk rekruttering, kompetanseutvikling og motivasjon. Vi har redegjort for relevante teorier og innhentet informasjon gjennom uformelle intervju og eksterne kilder. Her intervjuet vi både ledere og ansatte uten lederansvar i kundedivisjonen til Tryg, for å få verdifulle perspektiv innenfor deres arbeid rundt temaene. På bakgrunn av innholdet så langt i studien, ønsker vi nå å besvare vår problemstilling:

### **«Hvordan arbeider ledere i Tryg med å strategisk rekruttere, utvikle og motivere ansatte?»**

Basert på funn og analyser kan vi konkludere med at lederne i stor grad arbeider med strategisk rekruttering for å tiltrekke attraktive kandidater til kundedivisjonen. Dette i hovedsak gjennom at de bevisst spiller på sine styrker i arbeidsmarkedet. De fronter og bidrar til en mangfoldig arbeidsplass med godt arbeidsmiljø, hvor de står fram som kulturbærere for divisjonen. For å utvikle ansatte legger de til rette for en arbeidsplass preget av åpenhet, trygghet og rom for å gjøre feil. Dette er med på å bidra til en positiv læringskultur, som igjen skaper en velfungerende arena for kompetanseutvikling. De ansatte tilegner seg kompetanse ved bruk av «blended learning», som vil si både fysiske- og digitale tiltak. Lederne i organisasjonen tilrettelegger for læring ved flere utviklingstiltak, og vi kan konkludere med at medlytt og evalueringssamtaler er de tiltakene som gir mest effekt av kompetanseutvikling. Slik får ansatte mulighet til å både utvikle seg som individ og som en del av teamet en jobber i. Selve fundamentet for at lederne i Tryg lykkes med arbeidet nevnt ovenfor, mener vi stammer fra deres evne til å motivere ansatte. Her vil vi trekke fram tilstedeværelse, psykologisk trygghet og individuelle behov som fokusområder hos lederne, som bidrar til økt motivasjon. Lederne sitt avslappede forhold med sine ansatte er med på å skape et godt arbeidsmiljø preget av en trygg og åpen atmosfære, der de ansatte har tillit til hverandre. Dette er vesentlig for et godt samarbeid i team.

For at lederne i Tryg skal kunne få mest ut av arbeidet innenfor de tre områdene, er det viktig å knytte det opp mot overordnede mål for virksomheten. Vi mener det er forbedringspotensial rundt integreringen av virksomhetens visjon, mål og verdier i arbeidet med rekruttering, vedlikehold og utvikling av ansatte. Dette på bakgrunn av egen oppfatning og funn som tyder på at lederne i mindre grad binder det aktuelle arbeidet opp mot virksomheten sine strategiske mål. For lederne i kundedivisjonen ser vi det nødvendig at de i større grad tar eierskap til det å knytte HR-arbeidet opp mot overordnede mål, slik at formålet kommer tydeligere fram i arbeidet.

## 8.0 Videre forskning

Etter å ha gjennomført studien er det fire områder vi vurderer som interessante å se nærmere på. Det første vi ønsker å trekke fram er den nye rekrutteringsenheten som trer i kraft på det norske hovedkontoret i løpet av våren 2023. Videre vil det kunne være interessant å se hvilke endringer innenfor strategisk rekruttering dette medfører for kundedivisjonen. Som nevnt frigjør den nye rekrutteringsenheten også mye tid for lederne, som igjen vil kunne medføre større fokus og tid til kompetanseutvikling og motivasjonstiltak for eksisterende ansatte. Med andre ord vil dette kunne påvirke de tre temaene vi tok for oss under vår studie, og skaper et spennende grunnlag for videre forskning.

Da vi etter bedriftens ønske begrenset oss til kundedivisjonen, vil vi nevne at det kunne vært svært aktuelt å også inkludere ansatte og ledere fra HR-avdelingen. Det kunne nok gitt verdifull innsikt i selskapets arbeid med spesielt strategisk rekruttering, samt åpnet opp for et større omfang på studien. Dette gjelder også alle andre avdelinger i Tryg, men vi vil trekke fram HR-avdelingen som spesielt relevant å inkludere i en tilsvarende studie.

Det vil være interessant å sammenligne kundedivisjonen i Tryg med andre konkurrenter. Spesielt aspektet med employer branding, kan gi spennende innfallsvinkler til videre forskning. Da kan en vurdere omdømme og arbeidsplassene opp mot hverandre. En slik studie hadde nok også hatt godt av å inkludere potensielle arbeidstakere, for å undersøke hva de ser etter hos en bedrift og hvordan de rangerer konkurrentene opp mot hverandre. Det ville også vært interessant å inkludere potensielle arbeidstakere i en tilsvarende studie som vår, for å se hvordan de oppfatter og betrakter Tryg som arbeidsplass.

## Bibliografi

- A1. (2023, Mars 30). (C. Østvik, J. Sandberg, & E. Grønvold, Intervjuere)
- A2. (2023, Mars 30). (C. Østvik, J. Sandberg, & E. Grønvold, Intervjuere)
- A3. (2023, Mars 30). (C. Østvik, J. Sandberg, & E. Grønvold, Intervjuere)
- A4. (2023, Mars 30). (C. Østvik, J. Sandberg, & E. Grønvold, Intervjuere)
- Åsgård, T., & Heggholmen, K. (2020). Navigating the shifting landscapes of HRM. *The 2020 WEI International Academic Conference Proceedings*, ss. 52-66.
- Baard, P. P. (2002). Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A Motivational Basis of Success in For-Profit and Not-for Profit Settings. I & R. I E. L. Deci, *Handbook of Self-Determination Research* (ss. 255-275). Rochester: The University of Rochester Press.
- B1. (2023, Mars 30). (C. Østvik, J. Sandberg, & E. Grønvold, Intervjuere)
- B2. (2023, Mars 30). (C. Østvik, J. Sandberg, & E. Grønvold, Intervjuere)
- Berg, M. E. (2006). *Coaching, Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Buer, M. (2023). *Hva er onboarding?* Hentet fra Dreamwork:  
<https://dreamwork.no/2021/11/18/hva-er-onboarding/>
- Cimple. (2023, April 21). *Hva er e-læring?* Hentet fra Cimple.no: <https://cimple.no/2021/12/02/hva-er-e-laering/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 11(4), ss. 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. I & R. I E. L. Deci, *Handbook of Self-Determination Research* (ss. 3-33). New York: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Self-determination theory*. Hentet fra APA PsycNet:  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.4135/9781446249215.n21>
- Egerdal, Å. (2019). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal.
- European Employee Index. (2014). *Gjennomført av HR Norge*. Hentet fra EEI: <https://hrnorge.no/hr-tema/rapporter-og-unders%C3%B8kkelser/her-er-european-employee-index-2014>
- Gotvassli, K.-Å. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner. Rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Great Place to Work. (2021, Januar 6). *Hvorfor er det viktig med psykologisk trygghet på arbeidsplassen?* Hentet fra Great Place To Work Blogg:  
[https://blogg.greatplacetowork.no/no/psykologisk-trygghet-paa-arbeidsplassen?hs\\_amp=true&utm\\_medium=ppc&utm\\_source=adwords&utm\\_term=&utm\\_](https://blogg.greatplacetowork.no/no/psykologisk-trygghet-paa-arbeidsplassen?hs_amp=true&utm_medium=ppc&utm_source=adwords&utm_term=&utm_)



campaign=05+-+S%C3%98K+-

+DSA&hsa\_src=g&hsa\_kw=&hsa\_mt=&hsa\_acc=7267310151&hsa\_grp=142312579898&hsa\_ad=621283790085&hsa

Heggholmen, K. (2021). *Fra dritdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

KS. (2022, Mars). *Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling*. Hentet fra KS.no:

<https://www.ks.no/contentassets/b4a785f5d0ac44c29cadbd47c1f7d609/Kompetanseveiled er.pdf>

Kuvaas, B. (2017, Juni 21). *Ledelse - God og dårlig motivasjon*. Hentet fra BI:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/06/god-og-darlig-motivasjon/>

Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Løvdal, C. (2022, Juli 11). *Preboarding - Nå er det viktigere enn noen gang å utnytte tiden mellom ansettelse og oppstart*. Hentet fra Business People Rekruttering:

<https://blogg.businesspeople.no/preboarding-hvordan-utnytte-tiden-mellom-ansettelse-og-oppstart>

Le, M. T., & Johnsen, E. K. (2013, November). *NORA - Norwegian Open Research Archives*. Hentet fra Selvbestemmelse og motivasjon på arbeidsplassen: <https://core.ac.uk/reader/30828520>

Lima, K. (2019, August 8). *TU Jobb*. Hentet fra Hva er employer branding og hvilke fordeler gir det?:

<https://rekruttering.tu.no/hva-er-employer-branding-og-hvilke-fordeler-gir-det>

Paulsen, M. L. (2018, Juni 12). *Effekten av helsebaserte skoleintervensjoner på fysisk aktivitet utenom skoletid - En systematisk oversikt i lys av et motivasjonsteoretisk perspektiv*. Hentet fra Unit - Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning:

[https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2561405/Paulsen\\_Mikael.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2561405/Paulsen_Mikael.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ryan, R. M., Williams, G. C., Patrick, H., & Deci, E. L. (2009). Self-determination theory and physical activity: The dynamics of motivation in development and wellness. *Hellenic Journal of Psychology Volume 6*, ss. 107-124.

Sagdahl, M. S. (2019, Juni 25). *Autonomi (filosofi)*. Hentet fra Store norske leksikon:

[https://snl.no/autonomi\\_-\\_filosofi](https://snl.no/autonomi_-_filosofi)

Sheldon, K. M. (2003). Applying Self-Determination Theory to Organizational Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, ss. 358-393.

Sikoset, R., Olsson, U., & Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Sikt. (2023). *Sikt – Kunnskapssektorens tenesteleverandør*. Hentet fra Sikt: <https://sikt.no/om-sikt>

- Skaue, R. (2023). *Skap gode arbeidsdager med trygghet, arbeidslyst og glede*. Hentet fra skauro:  
[https://skauro.no/?gclid=CjwKCAjw\\_\\_ihBhADEiwAXEazJnjCE5WZHVdmX2O65t2jKocYFt7XV8XfHpT6sQoyw81V1g1alu41kxoCUf4QAvD\\_BwE](https://skauro.no/?gclid=CjwKCAjw__ihBhADEiwAXEazJnjCE5WZHVdmX2O65t2jKocYFt7XV8XfHpT6sQoyw81V1g1alu41kxoCUf4QAvD_BwE)
- Stai, S. (2021, Mars 13). *Hva er motivasjon?* Hentet fra NDLA:  
<https://ndla.no/nb/subject:1:1b7155ae-9670-4972-b438-fd1375875ac1/topic:1:baadf378-9a45-422f-a80f-154e203d2bc2/topic:1:7fe6a84f-bd7c-4c7c-8019-caa81c9d52ec/resource:6244a779-ad08-4504-a695-b84597343015>
- Talberg, N. (2019, Juli). *Fra festtaler til realitet*. Hentet fra Fafo:  
<https://www.fafo.no/images/pub/2019/20704.pdf>
- Tryg 1. (2023). *70-åringen som gjør Norge tryggere*. Hentet fra Tryg: <https://www.tryg.no/om-tryg/samfunnsansvar/livboeyen/index.html>
- Tryg 2. (2023). *Det handler om å være trygg i morgen også*. Hentet fra Tryg:  
<https://www.tryg.no/om-tryg/baerekraft.html>
- Tryg 3. (2023). *Historie*. Hentet fra Tryg: <https://www.tryg.no/om-tryg/fakta-om-tryg/historie/index.html>
- Tryg 4. (2023). *Resultater 2022*. 5020, Bergen: Tryg.
- Utdanningsdirektoratet. (2020, Juni 13). *Klasseledelse*. Hentet fra Utdanningsdirektoratet:  
<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/klasseledelse/#a154034>
- Vårdal, L. (2019, juni 17). *Kvalitative og kvantitative metoder*. Hentet fra Ndl.no:  
<https://ndla.no/nb/subject:1:9bb7b427-3f5b-4c45-9719-efc509f3d9cc/topic:1:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:1:7d43618f-5198-4b32-9e3f-74c7d73ffb27/resource:1:190746>
- Wikeby, S. (2021, Juni 15). *Lederens arbeid med ansattes motivasjon i endringer "En kvalitativ studie av lederes arbeid med ansattes motivasjon i endringer"*. Hentet fra Universitetet i Oslo:  
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/88512/1/PED4491-Siri-Wikeby--2021.pdf>

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

#### Generelt

1. Hvilken rolle har du i selskapet, og hvor lenge har du jobbet her?
2. Hvilke utdanning har du?
3. Hvordan oppleves arbeidsmiljøet/kulturen på jobb?
  - a. Hvordan påvirker ledelsen arbeidsmiljøet/kulturen på jobb?
4. I grove trekk, hvordan var rekrutteringsprosessen da du ble ansatt her?

#### Strategisk rekruttering

5. Hva var det som fikk deg til å søke på stilling i virksomheten?
6. Hvilke forventninger hadde du til jobben?
  - a. Stod jobben til forventningene?

#### Kompetanseutvikling

7. Føler du at du blir utfordret på jobben?
  - a. Hvis ja: i hvilken grad/hvordan?
  - b. Hvis ja: Hvordan har arbeidsoppgavene forandret seg fra da du startet?
8. Hvilke kompetanseutviklingstiltak benyttes på arbeidsplassen?
9. Hvilke kompetanseutviklingstiltak får du mest nytte av?
10. Hvordan føler du muligheten er til å klatre opp i organisasjonsstrukturen?

#### Motivasjon

11. Hva motiverer deg på arbeidsplassen?
12. Hvordan motiverer lederne deg?
13. Er du stort sett selvgående i jobben du gjør?  
Hvis ja: Hvordan påvirker dette din motivasjon?
14. Har du opplevd mestring på jobb?

## Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

### Generelt

1. Hvilken rolle har du i selskapet, og hvor lenge har du jobbet her?
2. Hvilke utdanning har du?
3. Hvordan oppleves arbeidsmiljøet/kulturen på jobb?
4. Hvilke erfaring har du med rekruttering fra før av?

### Strategisk rekruttering

5. Har du erfaring med «employer branding» i virksomheten?
  - a. I så fall: Hvordan arbeider dere med det?
6. Hva er deres styrke, som dere kan spille på i posisjoneringen av virksomheten i kandidatmarkedet?
7. Kartlegger dere ofte egne styrker og svakheter?
8. Kan du beskrive en attraktiv kandidat for virksomheten?
9. Hva mener du er attraktive faktorer for at kandidater vil velge virksomheten?
10. Hvilke kanaler og arenaer benyttes av virksomheten for å nå ut til attraktive kandidater?
11. Hvordan vil du beskrive virksomhetens omdømme?
12. Har dere tiltak for å beholde og styrke virksomhetens omdømme?
13. Har virksomheten praktikantstillinger/internship eller lærlingeplasser?
  - a. Hvis ja: Hva er positivt med slike ordninger?
  - b. Hvis nei: Hvorfor ikke?

### Kompetanseutvikling

14. Hvordan jobber ledelsen aktivt med kompetanseutvikling?
15. Hvordan tilrettelegges det for at de ansatte kan lære?
16. Hvilke kompetanseutviklingstiltak benyttes i virksomheten?

### Motivasjon

17. Hva motiverer deg på arbeidsplassen?
18. Hvordan jobber du for å motivere dine medarbeidere?
19. Er du stort sett selvgående i jobben du gjør?
  - a. Hvis ja: Hvordan påvirker dette din motivasjon?
20. Hva gjør ledelsen aktivt for at de ansatte skal føle på mestring?
21. Hva vil du anse som en god arbeidsmiljø/kultur?
  - a. Hvordan går du frem for å skape denne kulturen?

### Ledelse

22. Føler du at du blir utfordret på jobben?
  - a. Hvis ja: i hvilken grad/hvordan?
  - b. Hvis ja: Hvordan har arbeidsoppgavene forandret seg fra da du startet?
23. Hvordan føler du muligheten er til å klatre opp i organisasjonsstrukturen?
24. Hvordan jobber du med kompetanseutvikling for deg selv og dine ansatte?
25. Hvilke kompetanseutviklingstiltak mener du gir best effekt?

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### *Hvordan arbeider ledere aktivt med å strategisk rekruttere talentene på arbeidsmarkedet?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *avdekke hvordan ledere aktivt arbeider med strategisk rekruttering av talentene på arbeidsmarkedet*. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi er en gruppe på tre studenter som går tredje året på Økonomi og administrasjon, Høgskulen på Vestlandet. Vi er nå i gang med vår bacheloroppgave innen fordypningen ledelse.

Formålet med forskningsprosjektet er å kartlegge hvordan ledere arbeider med strategisk rekruttering av talentene på arbeidsmarkedet. Dette går inn under det langsiktige arbeidet med rekruttering og de tilknyttede arbeidsoppgaver som følger med. For å kartlegge dette vil vi se nærmere på employer branding, rekrutteringsprosessen og virksomhetens omdømme. Videre ønsker vi også å se på kompetanseutvikling som et strategisk virkemiddel for å tiltrekke og beholde ansatte.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Forskningsprosjektet utføres av bachelorstudentene Jesper Nesdal Sandberg, Eirik Borgersrud Grønvold og Christian Kaalaas Østvik, i samarbeid med institutt for Økonomi og Administrasjon, Høgskulen på Vestlandet, Campus Bergen. Prosjektet veiledes av førstelektor Kari Heggholmen.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du har fått spørsmål om å delta fordi vi tror din kunnskap knyttet til rekruttering er relevant for vår datainnsamling. Kriteriene for å delta er at du har erfaring med langsiktig rekrutteringsarbeid og ledelse, og kan derfor dele relevant kunnskap som kan hjelpe oss å belyse vår problemstilling. Hvis dette ikke gjelder deg, er du ansatt i samme selskap som en av lederne som deltar, og kan dermed gi oss relevant innsikt i hvordan arbeidet innenfor dette foregår.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Dersom du ønsker å delta på prosjektet, ønsker vi å gjennomføre et dybdeintervju med deg. Det vil si en «en til en» samtale, hvor du vil bli stilt spørsmål om strategisk rekruttering og kompetanseutvikling. Hovedforskjellen mellom intervju med ledere og ansatte, er basert på spørsmålene stilt i intervjuet. For ledere vil spørsmålene omgå i større grad ledelsesoppgaver, mens for ansatte vil det bli stilt mer spørsmål rundt hvordan lederens handlinger oppleves.

Det vil bli tatt notater av intervjuet. Vi ønsker også å gjøre lydopptak av intervjuet, som kun skal bli brukt til transkribering i etterkant. Lydopptaket vil ikke bli publisert, og slettes etter prosjektslutt.

Intervjuet antas å ta cirka 1 time. Spørsmålene vil bli sendt til deg på forhånd.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er bare prosjektets ansvarlige og veileder som har tilgang til opplysningene i forsikringsperioden. Vi lagrer all informasjon på en sikker datamaskin. Alt av datamateriale termineres ved prosjektets slutt 16.06.2023. Under behandlingen av datamaterialet vil kontaktinformasjonen din anonymiseres.

Opplysninger om deltageren som vil bli publisert er deltagerens stilling, utdanning og erfaring. Dette kan etter ønske også fjernes fra prosjektet, og dermed vil det ikke være mulig å gjenkjenne noen av deltakerne i studien. Vi følger loven om personvern.

De som vil ha tilgang til opplysningene er:

Jesper Nesdal Sandberg, student  
Eirik Borgersrud Grønvold, student  
Christian Kaalaas Østvik, student  
Kari Heggholmen, veileder

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 16.06.2023. Alle personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene  
å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende  
å få slettet personopplysninger om deg  
å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Høgskulen på Vestlandet ved veileder Kari Heggholmen; 55 58 77 77;

[kari.heggholmen@hvl.no](mailto:kari.heggholmen@hvl.no)

Høgskulen på Vestlandet sitt personvernombud: Trine Anikken Larsen; 55 58 76 82;

[trine.anikken.larsen@hvl.no](mailto:trine.anikken.larsen@hvl.no) eller [personvernombud@hvl.no](mailto:personvernombud@hvl.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Kari Heggholmen, veileder

Jesper Nesdal Sandberg

Eirik Borgersrud Grønvold

Christian Kaalaas Østvik

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan arbeider ledere aktivt med å strategisk rekruttere talentene på arbeidsmarkedet?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *dybdeintervju (samtykke gis muntlig i starten av intervjuet, på opptak)*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

231838

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

16.03.2023

**Prosjektittel**

Lederes arbeid med strategisk rekruttering

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

**Prosjektansvarlig**

Kari Heggholmen

**Student**

Christian Kaalaas Østvik

**Prosjektperiode**

01.02.2023 - 16.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 16.06.2023.

**Kommentar**

**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din



institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale eller liknende.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringar-i-meldeskjema>

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!