



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN
FØLGENDE TEMATISKE RETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell
oppgave)

TITTEL: Hvordan kan ledere i forsikringsbransjen påvirke produktiviteten til ansatte ved å øke deres motivasjon?

ENGELSK TITTEL: How can managers in the insurance industry influence the productivity of employees by increasing their motivation?

FORFATTERE (**NB!** maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Thomas Laudal

Kandidatnr:

Navn:

7737

Melat Eshete

.....

.....

7766

Leomar Jose Heredia Gomez

.....

.....

7793

Aleksandra Michaliszyn

.....

.....

Sammendrag:

Vi ble inspirert til å skrive om motivasjon og ledelse gjennom kurs som Strategisk Human Resource Management og Organisasjon og ledelse tatt ved UiS. Oppgaven er skrevet i samarbeid med 9 forsikringsselskaper, som har foretrukket å være anonyme.

Bakgrunnen for oppgaven er å finne ut hvordan ledere i forsikringsbransjen kan påvirke sine ansatte ved hjelp av motivasjon som virkemiddel. Vi ser også nærmere på hvilken rolle motivasjon spiller for produktiviteten til de ansatte. Vi er også interessert i motivasjon og produktivitets sammenheng sett i et lys av automatisering og kapitalintensivitet. Dette berører temaer som HRM, lederskap, strategi og organisasjonspsykologi. Vår forskning er basert på en spørreundersøkelse som 10 ledere har svart på, tillegg til teori og troverdige artikler om automatisering.

Oppgaven bygger på teorier som Herzbergs to-faktor teori, målsettingsteorien av Locke og Latham, McClellands behovsteori og selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan. I spørreundersøkelsen vår har vi brukt en blanding av åpne og lukkede spørsmål for å få et bedre innblikk i meningene til lederne innenfor forsikringsbransjen. All kontakt vi har hatt med selskapene har vært gjennom e-post og telefon, grunnet Covid-19 er det begrenset sosial kontakt på grunn av smittevern.

Resultater og funn fra undersøkelsen er blitt drøftet opp mot hverandre og koblet inn mot hypotesene, som deretter blir diskutert i tråd med relevante teorier og artikler. Noen av nøkkelordene som blir diskutert i denne oppgaven er forsikringsbransjen, automatisering, digitalisering, motivasjon, motivasjonsteorier, produktivitet, ledere, standardløsninger og humankapital. Funnene tyder også på at lederens erfaring ikke nødvendigvis har noe å si på om han/hun klarer å påvirke de ansattes produktivitet.

De viktigste funnene tyder på at de fleste firmaene i bransjen er veldig automatisert, men forventer fremdeles en stor økning på dette feltet. Selv om automatiseringen øker, har ikke bransjen opplevd en betydelig reduksjon av de ansatte som følge av automatiseringen. På den andre siden så er humankapitalen enda en viktig del av firmaene og derfor er det å ha motiverte ansatte viktig for firmaenes resultater og i forbindelse med konkurranse i markedet.

Forord:

Denne oppgaven markerer avslutningen på bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitet i Stavanger våren 2021.

Etter tre år på studie, har vi valgt å skrive oppgaven sammen, med bakgrunn i alle tre sin interesse for motivasjonsteorier. Vi har ved tidligere anledninger hatt et bra samarbeid om oppgaver i ulike emner og det har også vært tilfelle denne gang. Vi har møttes hyppig fra start til slutt og sammen har vi motivert hverandre.

Først og fremst tusen takk til vår veileder Thomas Laudal som har disponert mye av sin tid til veiledning og vært til god støtte. Han har kommet med gode tips, råd og innspill under hele prosessen. Vi startet alle sammen med et godt pågangsmot og satte tidlig i gang med planlegging av oppgaven. Det har vært en lang og lærerik prosess, som har bydd på utfordringer og nye erfaringer.

Studiet er utført for å finne ut hvordan ledere i forsikringsbransjen motiverer sine ansatte. For å forske på denne problemstillingen har vi vært i kontakt med ledere fra ulike forsikringsselskaper i landet, så vi retter en stor takk til dere som deltok i undersøkelsen. Uten dere ville ikke denne oppgaven eksistert!

Vi vil ellers takke familie og venner for god støtte under oppgaveskriving i en utfordrende tid.

Stavanger, 10. mai 2021

Leomar Jose Heredia Gomez, Melat Eshete & Aleksandra Michaliszyn.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema	10
2. Teori	11
2.1. Motivasjon.....	11
2.1.1. Selvbestemmelsesteorien.....	12
2.1.3 Herzberg's to-faktor teori	15
2.1.4 Målsettingsteori	16
2.2. Begrepet produktivitet.....	17
3. Metode.....	19
3.1. Valg av metode.....	19
3.2. Innsamling av data.....	19
3.3. Utvalg	20
3.4. Utforming av undersøkelsen	21
3.5. Reliabilitet og validitet	21
3.6. Kildekritikk	22
3.7. Etikk	23
4. Forsikringsbransjen i Norge	24
4.1. Historie	24
4.2. Moderne forsikringsindustri	24
4.3. Karakteristikk ved bransjen.....	25
4.4 Salg i forsikringsbransjen	27
4.5 Forsikringsbransjens fremtid.....	28
4.6 Covid-19.....	28
4.7 Det digitale generasjonstapet.....	28
4.8 Deloitte sin markedsanalyse	29
4.9 Gjensidiges digitalisering av skadeprosesser	29
5. Casestudie.....	31
6. Empiriske funn og analyse	33
6.1. Firma 1	43
6.2. Firma 2	44
6.3. Firma 3	45
6.4. Firma 3 (leder 2).....	47
6.5. Firma 4	48
6.6. Firma 5	49
6.7. Firma 6	50
6.8. Firma 7	51

6.9. Firma 8	52
6.10. Firma 9	53
6.11 Oppsummeringstabell.....	55
7. Diskusjon.....	59
7.1. De ansattes produktivitet	59
7.2. Fører automatisering av tjenester til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir mindre viktig og som følge av dette spiller motivasjonen en mindre rolle enn tidligere?	61
7.3. Fører standardløsninger til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir den eneste variable faktoren slik at motivasjon fremdeles spiller en viktig rolle?	64
7.3.2. Motivasjon.....	65
7.4. Hvordan kan ledere i forsikringsbransjen påvirke de ansattes produktivitet ved hjelp av eksisterende eller egne metoder?.....	67
8. Konklusjon	71
9. Referanseliste	74
10. Vedlegg	79

Tabelliste

<i>Tabell 1.1. Oppsummerings tabell av bedriftene</i>	55
<i>Tabell 1.2. Oppsummerings tabell av bedriftene</i>	56
<i>Tabell 1.3. Produktivitet pr. ansatt pr. firma.</i>	58

Figurliste

<i>Figur 1. Selvbestemmelsesteori</i>	13
<i>Figur 2. Jobb av forsikringsutdannede</i>	27
<i>Figur 3.1. Stillinger av lederne spurt i undersøkelsen</i>	33
<i>Figur 3.2. Erfaring av lederne som ble spurt i spørreundersøkelsen</i>	33
<i>Figur 3.3. Lederens evne til å påvirke de ansattes produktivitet</i>	34
<i>Figur 3.4. Arbeid som går på å motivere ansatte</i>	34
<i>Figur 3.5. Forventet forbedringer ved å motivere ansatte</i>	35
<i>Figur 3.6. Motivasjon som en hovedfaktor.....</i>	35
<i>Figur 3.7. Selvbetjening av kunder</i>	36
<i>Figur 3.8. Redusert ansatte pga. automatisering</i>	36
<i>Figur 3.9. Produktene tilbudt elektronisk over internett.....</i>	37
<i>Figur 3.10. Tilpasninger til kundenes preferanse og behov</i>	37
<i>Figur 3.11. Bestilling/endring av forsikringsprodukt på internett.....</i>	38
<i>Figur 3.12. Standardisering av webløsninger.....</i>	38
<i>Figur 3.13. Firmaenes sterkeste side i markedet</i>	39

<i>Figur 3.14. Forskjell i produktivitet til ansatte</i>	<i>40</i>
<i>Figur 3.15. Rekruttering av riktig person</i>	<i>40</i>
<i>Figur 3.16. Eksisterende mer egne motivasjonsmodeller</i>	<i>41</i>
<i>Figur 3.17. Gjennomsnittlig kunde lengde</i>	<i>42</i>
<i>Figur 3.18. Gjennomsnittlig ansatte lengde</i>	<i>42</i>
<i>Figur 3.19. Fokus for å øke produktivitet</i>	<i>43</i>
<i>Figur 4.1. Produktivitet pr. ansatt pr. år for hvert firma</i>	<i>59</i>
<i>Figur 4.2. Samlede produktivitet pr. ansatt i bransjen</i>	<i>61</i>

1. Innledning

Forskere kommer fortsatt med nye teorier knyttet til motivasjon og dens innvirkning på ansattes produktivitet på tvers av bransjer. Det er midlertidig ikke alle som bruker dem og tror på disses effektivitet. På dette tidspunktet er det rasjonelt å påstå at det å motivere de ansatte i forsikringsrelaterte selskaper vil være meningsfullt, siden de fortsatt har stor innflytelse på bedriftens prestasjoner. Samtidig endrer tiden seg, og folk blir stadig mer erstattet av maskiner.

I løpet av de siste 20-30 årene har teknologien utviklet seg enormt. Det er klart at det påvirker alle virksomheter, inkludert forsikringsbransjen. Produksjons- og serviceprosessor ble forenklet og forbedret som følge av dette. Inntil nylig ble salg i denne bransjen utført kun fysisk. Dette endret seg imidlertid raskt etter hvert som internett og programvare ble opprettet og popularisert. Vi befinner oss nå på et tidspunkt hvor vi kan lure på hvor langt den digitale utviklingen vil gå i denne bransjen med tanke på fremtiden og hvordan det vil være for de ansatte. Så på dette punktet kan vi spørre oss selv om de ansattes motivasjon om noen få år vil ha noen mening, gitt at deres innvirkning på selskapets resultater vil muligens bli betydelig redusert.

Humankapital har alltid vært det sentrale i forsikringsvirksomheten og utgjorde dermed en stor andel av de totale kostnadene. Nå, som digitaliseringssystemene ennå ikke er helt perfekte, er de ansatte fortsatt veldig viktige. Vi vet imidlertid ikke hva som vil skje om få år, spesielt med tanke på at antall ansatte i flere bransjer har blitt redusert de siste årene, som følge av automatiseringen. Det er mulig at digitale systemer vil kunne erstatte mennesker som ikke lenger vil være behov for. Det kan også være at på grunn av automatiseringen som skjer nå i denne bransjen, vil ansatte være den eneste faktoren som skiller selskaper fra hverandre. Avhengig av om hypotesen nr. 1 eller hypotesen nr. 2 stemmer, vil ansattes motivasjon ha større eller mindre betydning for selskapets fortjeneste. Vi mener at det er veldig interessant hvilken retning denne utviklingen vil gå og hvilke konsekvenser den vil få. Disse to hypotesene er motsetninger av hverandre, derfor vil hypotesene, samt forskningsspørsmålene våre, gå imot hverandre, nemlig:

1. Forsikringsbransjen ser ut til å bli stadig mer kapitalintensiv som igjen tyder på økt automatisering av tjenestene som kan føre til at lønnskostnaden utgjør en mindre

andel av totalkostnadene: Dette kan resultere i at motivasjon blir mindre viktig fordi det berører en mindre andel av totalkostnadene.

- Fører automatisering av tjenester til at menneskelige ressurser i

forsikringsbransjen blir mindre viktig og som følge av dette spiller motivasjonen en mindre rolle enn tidligere?

2. Indikasjoner tyder på standardløsningene innen forsikringsbransjen er hyllevare i forbindelse med software. Dette kan føre til at motivasjon – og den menneskelige faktoren blir en mer dominerende variabel som virkelig varierer. Motivasjon fremstår da mer og mer som den differensierende faktoren i konkurransen i forsikringsmarkedet.

- Fører standardløsninger til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir den eneste variable faktoren slik at motivasjon fremdeles spiller en viktig rolle?

- Hvordan kan ledere i forsikringsbransjen påvirke de ansattes produktivitet ved hjelp av eksisterende eller egne metoder?

Bacheloroppgaven består av 8 kapitler. I kapittel 1 introduseres studien.

I kommende avsnitt tar oppgaven for seg teoridelen. Her fremlegges teorien anvendt i oppgaven, blant annet om motivasjon og motivasjonsteorier.

Kapittel 3 omhandler oppgavens metode og hva vi har gjort/hvordan vi har gått frem for å kunne gi et svar på hypotesene. Valg av metode begrunnes, og i denne oppgaven har vi brukt kvalitative spørreundersøkelser av ledere i forsikringsbransjen.

Kapittel 4 tar for seg forsikringsbransjen i Norge og karakteristikk ved bransjen, samt historie og prognoser for framtiden.

Videre kommer casestudie i kapittel 5. Her presenteres firmaene som har tatt del i oppgaven.

I kapittel 6 presenteres funnene innhentet fra metoden, samt en analyse av disse.

I diskusjonsdelen i kapittel 7 drøftes resultater og funn i tråd med teori.

Avslutningsvis følger en konklusjon av problemstillingen, her blir de viktigste funnene fra diskusjonen oppsummert, for å så gi et konkluderende svar.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for problemstillingen er endringen som foregår i bransjen vi har valgt og i arbeidslivet generelt. Man ser stadig at automatisering av varer og tjenester tas i bruk og forbedres, der det er ønskelig å erstatte menneskelig arbeidskraft. På den andre siden kan det også ha seg at flere i samme bransje benytter like standardløsninger når det kommer til software, da konkurrerer firmaene i større grad med sine ansatte i og med at de blir den virkelige varierende variabelen.

På bakgrunn av dette valgte vi temaet ledelse og motivasjon, med fokus på forsikringsbransjen.

Problemstillingen som ble valgt for oppgaven ble derfor:

Hvordan kan ledere i forsikringsbransjen påvirke produktiviteten til ansatte ved å øke deres motivasjon?

Temaet for oppgaven er motivasjon og hvordan ledere kan påvirke deres ansatte til å kunne yte på best mulig måte ved å ta i bruk motivasjon som virkemiddel. Sentrale hovedtemaer som vil bli berørt er HRM, ledelse, strategi og organisasjonspsykologi. Vi har to hypoteser som er utviklet fra problemstillingen og sett ut fra disse burde de ha en positiv eller negativ virkning på de ansatte i forhold til hvilken grad de selv føler at de er motivert. Dette påvirker produktiviteten og ytelsen til både den ansatte selv og selskapet på en finansiell måte.

Problemstillingen er valgt fordi det er viktig for ledere å ha kompetanse om hvordan de best kan motivere sine ansatte. Vi ønsker også å se motivasjon fra ulike perspektiver noe som vi får gjennom våre informanter, samt lærebøker og skolefag.

2. Teori

2.1. Motivasjon

Motivasjon er en viktig faktor i mange sammenhenger, spesielt i arbeidslivet da motiverte ansatte kan bidra til økt produktivitet i virksomheten. Motivasjon kan defineres som "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål." (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93) Motivasjon er drivkraften i mennesket, som får oss til å utføre handlinger med bakgrunn i våres følelser. Ifølge Mitchell (1997) kan motivasjon beskrives ved hjelp av tre ord, nemlig retning, intensitet og utholdenhet. Ordet retning forklares ved at høyt motiverte personer tar valg og vet hvilke mål de må gå for, når de står ovenfor flere alternativer. Intensitet blir forklares ved at de bruker tid og krefter for å komme dit og til slutt forklares utholdenhet ved at personene klarer å holde ut og opprettholde aktiviteten til målene er nådd. Hvor mye innsats enhver person er villig til å gi, er forskjellig fra person til person og må sees ut fra hvilket yrke en har. Viljen til å velge å legge mye innsats eller ikke i arbeidet, kan man forklare ved hjelp av begrepet motivasjon.

Porter og Lawler (1968) var noen av de første forskerne som foreslo en modell for å dele motivasjonen i to hovedtyper, nemlig indre og ytre motivasjon. Opplever et menneske indre motivasjon er man motivert til å utføre arbeidsoppgaver på bakgrunn av at man finner oppgavene interessante, eller opplever en tilfredshet ved å utføre arbeidet. "Indre motivasjon kommer fra menneskers psykologiske behov og indre driv etter vekst" (Mikkelsen og Laudal, 2016, s. 34) Altså handler indre motivasjon om gleden det enkelte menneske får ved å gjennomføre arbeidet og er det som driver en til å opprettholde det harde arbeidet. Den indre motivasjonen kommer innenfra.

I motsetning til den indre motivasjonen, har vi ytre motivasjon som kommer utenfra. Ytre motivasjon baseres på en tro om at utførelsen av arbeidsoppgaven vil gi ønsket belønning. Eksempel på belønninger ytre motivasjon vil kunne styres av er lønn og andre goder, men også ros og anerkjennelse fra andre i organisasjonen. Dersom man ikke er indre motivert, vil det kreve ytre faktorer for å gjennomføre oppgaver.

Det finnes flere ulike motivasjonsteorier som sier noe om hva som motiverer mennesker. Mennesker motiveres av ulike faktorer. Maslows behovsteori er blant de mest innflytelsesrike teorier. Det antas ofte at mennesker handler for å dekke behov og Maslow argumenter for at alle mennesker har fem grunnleggende behov: ‘1) fysiologiske behov som sult, tørst, søvn osv., 2) sikkerhetsbehov som omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet, 3) sosiale behov, for eksempel behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker, 4) behov for anerkjennelse, for eksempel i form av status og prestisje, og 5) behov for selvrealisering, som handler om hvorvidt den enkelte får utnytte evnene sine og realisert sitt potensial.’ Disse ulike behovene vil motivere mennesker til å handle for å tilfredsstille behovet. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 251) Teorien er bygd opp av underskuddsbehov og behov for vekst. Man må først dekke behov på ett trinn før man motiveres til å dekke behov på andre trinn.

2.1.1. Selvbestedmelsesteorien

Selvbestedmelsesteorien av Deci og Ryan argumenterer for at mennesker jobber best i de omstendighetene de føler seg trygge i. Dette fører videre til optimal motivasjon, dermed kommer påstanden og mye av grunnlaget av denne teorien som sier at motivasjon avhenger ikke av hvor stor kvantitet den blir gitt, men heller av hvilken kvalitet den får (Ryan & Deci, 2017, s.14).

Denne teorien tar for seg 3 psykologiske behov som er viktig for å kunne være motivert på topp: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Om man har disse 3 faktorer vil man bli «inspirert til å vokse, løse personlige utfordringer og bli sunnere» (Deci & Ryan, 2017, s.10) Det har blitt vist at autonomien har mye å si når det kommer til for eksempel å være avhold av rusmidler, å holde seg i form, engasjement i aktiviteter og engasjement i å gjøre jobben sin og i hvilken grad den blir utført (Løvoll S. Helga, 2018, s.16).

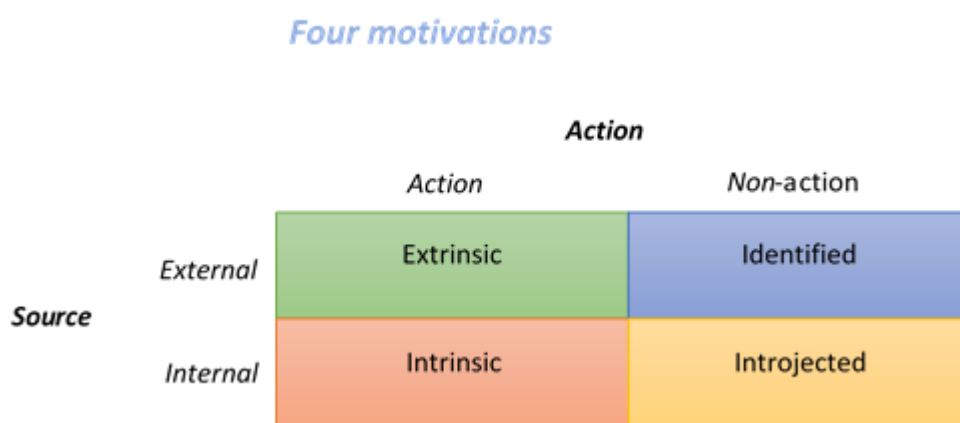
For å kunne være i stand til å utføre en jobb/aktivitet må det individet vite noe om hvordan det gjøres, og hva det er som skal gjøres. Det er her kompetanse kommer inn i bildet, uten denne er det vanskelig for arbeiderne å bli motivert, da man føler seg inkompetent og ikke forstår helt hva man gjør. Dette kan føre til at det kan oppstå mange feil når man utfører et prosjekt, en jobb eller aktivitet (Ryan & Deci, 2017, s.11). På den andre siden vil det uten tilhørighet på arbeidsplassen også vanskelig å være motivert, da man ikke føler en sterk tilknytning til arbeidsplassen og psykisk sett gjør det vanskelig å kunne bli motivert. Dermed er følelsen av

å bli tatt vare på, bli sett, ha et bånd med kollegaer og sjefer og det å føle seg inkludert viktig (Ryan & Deci, 2017, s.11).

Denne teorien snakker også mye om internalisering, psykologisk utvikling, velvære og at mennesker styres av omgivelsene de har rundt seg. Psykologisk utvikling går vanligvis hånd i hånd med indre motivasjon, da dette skjer ved hjelp av nysgjerrighet og ønsket om å utforske svar på hvorfor ting er som de er (Ryan & Deci, 2017, s.179), samtidig som interessen og trivsel spiller en like viktig rolle og bidrar med å skape en motivasjonsverdi. Med psykologisk internalisering mener Deci og Ryan å forvandle eksterne grunner til å bli en oppførsel som er fullt integrert innenfor selve selvet (Ryan & Deci, 2017, s.180).

På den andre siden kan ytre motivasjon deles inn i tre grupper:

- 1) Ekstern motivasjon som forklarer motivasjon der individer føler seg nødt til å gjøre visse handlinger/aktiviteter fordi andre personer gir de en belønning eller straff knyttet til oppførselen til individene. Eksempel: Lønn, bonus, stillingsopprykk.
- 2) Intern motivasjon som knytter motivasjon til følelsen av stolthet, skam eller skyldfølelse grunnet oppførselen av individet. Eksempler: Bli månedens ansatt.
- 3) Identifisert motivasjon som forklarer oppførselen til individer utfra hvilken verdi individet har selv og går ut fra dem for å kunne ta et valg. Eksempler: Hjelp en kollega.



Kilde: Selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan, 2017.

Figur 1. Selvbestemmelsesteori

Samtidig finnes det også indre motivasjon, som er kontrollerbar til en viss grad, men mye mer kontrollerbar enn den ytre motivasjonen. Denne ligger innebygd i selve individet og gir en

mye mer verdifull motivasjon, mesteparten av gangene sammenlignet med den ytre motivasjonen (Ryan & Deci, 2017, s.14). Denne har også en mye mer langvarig effekt. Denne kalles også for en «sunnere» motivasjon da den er mer stabil og driver «sin egen motor», samtidig er det bevist at denne type motivasjon gir mer kreativitet og arbeiderne føler seg bedre fysisk og psykisk i arbeidet (Ryan & Deci, 2017, s.125), i tillegg til at arbeiderne har mye mindre fravær sammenlignet med den ytre motivasjonen (Ryan & Deci, 2017, s.191).

Disse motivasjonstypene konkurrer om å ha den første plassen i systemet, og den som vinner er det vi kaller for utskyvning effekt som kan formuleres som effekten av at den ene motivasjons typen vinner kappløpet til å være nummer én i systemet og dermed handlingene en utfører (Ryan & Deci, 2017, s.277). Det må også nevnes at mye av vår motivasjon er en kombinasjon av ytre og indre motivasjon, og denne forandres i løpet av livet (Ryan & Deci, 2017, s.15).

Denne teorien viser til motivasjon og hvordan motivasjon virker inn på de ansatte. Man kan kontrollere den ytre og indre motivasjonen til en viss grad, for å kunne oppnå bedre resultater i selskapet og som følge av dette vil de ansatte gjør det bedre på jobb, da de er mer motiverte i arbeidet de gjør. Heretter kan denne teorien linkes opp mot hypotese 2 om motivasjon og dens menneskelige faktor som dominerende variabel innenfor forsikringsbransjen.

2.1.2. McClellands forskning på motivasjon- behovsteori

David Clarence McClelland (1917-1998) var en amerikansk forsker, som spesialiserte seg innen motivasjon og entreprenørskap. McClelland er mest kjent for sin forskning på prestasjonsmotivasjon, men han var også opptatt av spørsmålene om personlighet, bevissthet og kompetanse. I 1961 ga han ut en bok der han for første gang skrev om tre hovedmotivasjoner som, etter hans mening, hver av oss har. Denne teorien er nå kjent som behovsteori. Vi skal nå konsentrere oss om to av de tre hovedmotivasjoner som er mer relevante til forskningen vår:

1. Prestasjonsbehov

Ansatte med et sterkt utviklet behov for prestasjon pleier som regel å sette seg mål, som vil utfordre dem. Allikevel, så tenker de personene realistisk, og derfor er de ikke villige til å ta imot oppgaver, som de vet de ikke klarer. McClellands teori påpeker at arbeidere med behov

for suksesser på jobben vil alltid forbedres og utvikles. De hever faglige kvalifikasjoner og utvikler sine ferdigheter, og dermed er de i stand til å påta seg mer og mer komplekse oppgaver.

2. Kontaktbehov

For mennesker med et utviklet behov for kontakt, er det spesielt viktig å være akseptert i teamet. Slike ansatte tar vare på arbeidsmiljøet og forbedrer mellommenneskelige forhold og forsterker relasjoner. En ansatt med utviklede mellommenneskelige kommunikasjonsevner vil bli oppfattet som en empatisk, medfølende og vennlig person. Denne egenskapen kan skape et problem i bedriften/organisasjonen, særlig da det gjelder en person på en ledende stilling, som bør ha kontroll, og skape respekt hos de andre ansatte.

McClelland påpeker at alle menneskene har tre hovedbehov, og en av dem er betydelig dominerende. Disse behovene vil variere fra person til person og vil være avhengig av deres personlige egenskaper. Alle personer er forskjellige og selv om noen blir født med lignende egenskaper, så er de påvirket av våre livserfaringer. For en ansatt vil det å være motivert, lette anskaffelsen av en ny materiell kunnskap knyttet til utførelsen av profesjonelle oppgaver, men vil ikke hjelpe å tilegne mellommenneskelige ferdigheter eller bygge positive relasjoner.

Denne teorien forteller oss at en arbeidsgiver kan ha stor innflytelse på en ansattes produktivitet i en hvilken som helst bransje, samt forsikringsbransje. For at det skal lykkes, må ledere ta hensyn til ansattes kontaktbehov, og prestasjonsbehov. Arbeidsgivere i denne bransjen kan bruke behovsteori for å analysere og vurdere den ansattes behov og deretter finne den beste måten for å motivere hver enkel arbeidstaker.

2.1.3 Herzberg's to-faktor teori

Hvor viktig er det for en ansatt å føle seg trygg på arbeidsplassen? Hvor viktig er det å være i stand til å tilfredsstille alle sine fysiologiske behov der man jobber? Er det dette som holder de ansatte motivert og med det samme fører til gode resultater for selskapet? Eller er det noe helt andre faktorer, som er sterkt knyttet til medarbeidernes motivasjon? Fredrik Herzberg (1959), en amerikansk psykolog, ble opptatt av akkurat disse spørsmålene. Han forsøkte å svare på hva som skaper trivsel, og hva som skaper mistrivsel, hos dem, som jobber for selskapets prestasjon. Herzberg kalte det for Herzberg's to-faktor teori, og han bygget denne teorien på undersøkelsen som han selv utførte.

Det han mente med denne teorien var at det som skaper trivsel på arbeidsplassen hos de ansatte og det som motiverer dem er sterkt koblet til hverandre. Her skiller vi mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Eksempler på hygienefaktorer er lønn, måten man er behandlet på, bedriftens personalpolitikk, sikkerhet på arbeidsplassen, fysiologiske behov osv. Er disse faktorene tilfredsstillende, ifølge Herzberg, så motvirker de mistriivselen og deretter øker medarbeidernes motivasjon. Motivasjonsfaktorer kan være for eksempel utfordrende oppgaver, selvstendighet, vekst, utvikling, prestasjoner, annerkjennelse fra andre osv.

Denne teorien var på en måte banebrytende, da den ga en klar oppskrift på suksess når det gjaldt ansattes motivasjonsvekst som passet hvert selskap og hvert individ, mens de andre motivasjonsteoriene heller var basert på at forskjellige ansatte ble motivert av forskjellige ting. Ved å oppsummere, er det viktigste i forbindelse med ansattes motivasjon, ifølge Herzberg, å ha alle hygienefaktorer på plass før man eventuelt vil bruke noen av motivasjonsfaktorene. Mangel på hygienefaktorer vil skape mistriivselen og det vil alltid resultere med lavere motivasjon. Så ifølge Herzberg, hvis lederne i forsikringselskapene sørger for at alle hygienefaktorer er på plass og i tillegg bruker motivasjonsfaktorer, vil de kunne øke produktiviteten til sine ansatte.

2.1.4 Målsettingsteori

Målsettingsteorien er utviklet av forskerne Edwin Locke og Gary Latham. Denne teorien sier at målene skal være spesifikke og vanskelige og de viktigste prinsippene i målsettingsteorien omhandler nemlig dette, i tillegg til at individet må få tilbakemelding underveis for å kunne nå vanskelige og spesifikke mål. (Kaufmann og Kaufmann, 2009) Målene skal kunne fortelle medarbeiderne hva de må gjøre og hvilken innsats som må til for å nå målet.

Det finnes også noen forutsetninger for at målsettingsteorien skal virke, disse forutsetningene sier at "1) individet aksepterer målet, 2) individet anser målet som rimelig, 3) individet anser målet som gjennomførbart, 4) individet gir en målforpliktelse, 5) individet føler en høy grad av mestringssevne i forbindelse med den oppgaven som skal løses." (Sander, 2020) Ofte vil et individ med høy mestringsfølelse som har en positiv oppfatning av seg selv kunne bidra til en mer effektiv måte å løse arbeidsoppgaver på i forhold til et individ med lav mestringsfølelse som gjerne tviler på sine egne evner.

Latham (1976) har gjennom sin studie bevist at ansatte har økt sin produktivitet etter at målsettingsteorien ble implementert på arbeidsplassen. Som et resultat av implementering av målsettingsteorien på flere arbeidsplasser så man at produktiviteten økte. Som en effekt av å ha konkrete mål ga arbeidsoppgavene en ny mening. Fritt oversatt fra Latham: ‘‘Målsetting hadde skapt en følelse av betydning, mening, utfordring i noe som tidligere ble oppfattet av dem som en kjedelig og fysisk utmattende oppgave. Kort fortalt, så hadde målsetting og oppnåelse ledet til økt interesse for oppgavene, stolthet over å prestere og en økt følelse av effektivitet samt økning i lønnen.’’ (Latham, 2012, s. 64)

I Lathams bok ‘‘Work motivation’’ utgitt i 2012 tar han for seg syv faktorer for å kunne forutsi, forklare og påvirke medarbeidernes motivasjon. De syv ulike faktorene er behov for fysiologisk og psykologisk velvære, personlighetstrekk, verdier, kontekst, kognisjon, affekt (følelser) og belønning og incentiver. For en leder vil det å forstå faktorer som kan forutsi, forklare og påvirke medarbeidernes motivasjon være svært viktig, med tanke på å kunne motivere de ansatte og sørge for at de trives på jobb. Dersom en leder forstår de ansatte, vil det være et godt utgangspunkt for å kunne motivere dem på riktig måte.

Alle firmaer har klare mål for hva de ønsker å oppnå. Ledere og ansatte er med på å arbeide mot at disse målene blir nådd og ved å sette skikkelige mål, gir man samtidig en retning på veien firmaet ønsker å gå. Målsettingsteorien er relevant fordi man kan se klare paralleller mellom teorien og hvordan ledere i forsikringsbransjen bruker mål for å oppnå de samme effektene som målsettingsteorien har vist seg å gi.

2.2. Begrepet produktivitet

Snakker man om produktivitet i en økonomisk sammenheng, er det svært viktig å presisere hva det egentlig vil si. ‘‘Produktivitet’’ er et mål på hvordan vi utnytter ressursene i økonomien, hvor mye vi produserer av varer og tjenester ved hjelp av arbeidskraft og kapitalinnsats (maskiner, bygninger osv.)’’- (Villeman Vinje, 2019). Mange mennesker forvirrer begrepene effektivitet og produktivitet. Imidlertid er det en grunnleggende forskjell mellom de to begrepene. Nemlig, effektivitet forteller oss noe om forholdet mellom kunde verdi og produktivitet, mens produktivitet i seg selv forteller oss noe om ressursforbruk i et firma.

Produktivitet, sett på fra et økonomisk perspektiv, er ikke noe annet enn forholdet mellom produksjon, og produktinnsats. Jo mer vi klarer å produsere med tanken på kapasitet, jo mindre pris kan selskapet tåle/akseptere, for å ikke gå i underskudd. Det å oppnå en størst mulig produktivitet, vil si å bruke minst mulig ressurser per produktenhet. Det finnes mange forskjellige måter å øke produktiviteten på, eks. ansette flere folk, bruke mer maskiner, lære nye teknikker osv.

Da det er snakk om å forbedre produktiviteten, står vi mellom to hovedvalg. Først kan vi vurdere forskjellige måter å utnytte kapitalen vår på en bedre måte enn tidligere. Et godt eksempel på det kan være å investere i nye og mer avanserte maskiner, som vil hjelpe oss å få mer ut av ressursene våre. For det andre kan vi fokusere på vår arbeidskraft. Det kan vi gjøre på flere ulike måter, for eksempel ved å øke antall medarbeidere, eller henvise dem til forskjellige kurs.

For å finne ut hva og hvorfor må forbedres, må vi være i stand til å måle produktiviteten i selskapet vårt. Måten man vil måle produktiviteten på må tilpasses til bransjen og selve bedriften. Utrekningene vil hjelpe oss å måle, analysere, og forbedre situasjonen i forbindelse med vår produksjon. Det finnes flere forskjellige måter, som f.eks. bedriftens avkastning/innsatte produksjonsfaktorer (ressurser), eller antall produserte enheter per ansatt/maskin, osv. I dette tilfellet vil det være relevant for oss å måle produktiviteten til hver ansatt i forsikringsselskapene som er valgt av oss. Ved å måle og sammenligne produktivitet per ansatt vil vi kunne si noe om effektiviteten av ledernes motivasjonsmetoder, og viktigheten av den menneskelige faktoren i forhold til automatiseringen, samt digitale systemer.

3. Metode

I denne delen presenteres valg av metode og hvordan vi har gått fram for å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål/hypotese. Vi vil også presentere oppgavens funn og avslutningsvis analysere og diskutere dette.

3.1. Valg av metode

For å finne svar på problemstillingen/hypotesen vår sto det mellom en kvantitativ metode eller kvalitativ metode. På dette punktet bør vi spørre oss selv hvilken metode som vil gi oss riktig mengde og kvalitet på datasettet vi trenger for fremtidige analyser. En kvalitativ metode kjennetegnes ved følsomhet, dybde og forståelse (Dalland, 2012) Når forskeren ønsker å studere et uklart tema, hvor man forsøker å få en dybdeforståelse for situasjonen vil en kvalitativ metode være god. Kvantitativ metode derimot, benytter seg av tallfestet materiale (Dalland, 2012) Begge metodene vil bidra til nyttig datainnsamling på hver sin måte, men forskjellen ligger i hvordan dataene blir samlet inn på.

På grunn av den pågående situasjon med covid-19 ble en kvalitativ metode litt vanskeligere å få til. Metoden som da er brukt til denne oppgaven er kvalitative undersøkelser ved hjelp av spørreskjema. Spørreskjemaet består av en blanding av åpne og lukkede spørsmål. Undersøkelsen gir deltakerne mulighet til å gi utfyllende svar, der lederne kan reflektere og forklare svarene de avgir.

Vi hadde helst ønsket å gjennomføre intervju med lederne personlig. Dette kunne gitt oss en større forståelse for virksomhetens incentivsystemer. Ved dybdeintervju kan man også i større grad få tilgang til meninger, erfaringer og opplevelser, samt muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. På den andre siden har vi utviklet en undersøkelse som er presis og gir oss fasitsvar på det vi ønsker å tallfeste.

3.2. Innsamling av data

Vi valgte å sende ut en mail til (tall) bedrifter, med spørsmål om de kunne tenke seg å svare på undersøkelsen. Vi fikk flere positive svar og totalt 10 ledere har bidratt til denne oppgaven. Undersøkelsen vår inneholder 20 spørsmål som lederne i forsikringsselskapene svarte på.

Vi bestemte oss for å sende undersøkelsen på e-post, og vi fikk svarene på samme måte. Hensikten med dette var at ledere kunne tenke over svarene sine og bruke den tiden de trengte. Vi ga dem noen dager til å sende oss svar fordi vi ønsket de mest utviklede svarene.

Bedriftene vi valgte for forskningen vår er store og utviklede selskaper. Lederen av et større selskap vil ha et bredere syn på problemet på grunn av flere ansatte og muligens lengre erfaring. Den andre grunnen er også det faktumet at bedriftene vi har valgt er vellykkede, så det er mer sannsynlig at de tar mer hensyn til metoder som kan forbedre selskapets resultater.

3.3. Utvalg

Et utvalg er en gruppe mennesker gjeldene for en aktuell problemstilling (Johannessen, 2016). For å kunne belyse og gi et riktig bilde av populasjonen, er det viktig å definere utvalget slik at vi kan samle inn relevant data. I denne oppgaven er populasjonen ledere i ulike selskaper i forsikringsbransjen i Norge. Noen av lederne som vi kontaktet hadde ikke tid til å delta i undersøkelsen, derfor valgte vi de som tok seg tid til å svare på undersøkelsen.

Flertallet av lederne ønsket å være anonyme, så for å ivareta deltakernes anonymitet vil vi videre i oppgaven referere til dem som leder 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 og 10. Vi har benyttet oss av kilder fra 9 ulike firma i landet. Årsaken til dette var for å få ulike perspektiv, meninger og noe å sammenligne firmaene etter.

Leder 1 er team- og salgsleder og har vært leder i en periode på kortere enn 5 år. Leder 2 arbeider som daglig leder og selger og har en ledererfaring på under 5 år. Leder 3 er regionleder for kundesenteret og har en ledererfaring på over 15 år. Leder 4 jobber som daglig leder og har en ledererfaring på 5-10 år. Leder 5 jobber som leder for kundesenteret og har en erfaring som leder på 10-15 år. Leder 6 har en stilling som banksjef privatmarked og har en ledererfaring på 5-10 år. Leder 7 er ansvarlig for selskapets produkter og priser og sitter i selskapets ledergruppe og har en ledererfaring på over 15 år. Leder 8 er direktør for kundesenteret og innehar en ledererfaring på 5-10 år. Leder 9 er daglig leder og har en ledererfaring på 5-10 år. Leder 10 har en stilling som salgs og markedssjef og har også en ledererfaring på 10-15 år.

Kjønnsfordelingen kan også ha noe å si for resultatene og svarene lederen avgir. Av 10 ledere som vi har vært i kontakt med, er kun 1 av dem kvinne. Vi har forsøkt å jevne denne forskjellen ut, men de som hadde tid til å svare på undersøkelsen var stort sett menn.

3.4. Utforming av undersøkelsen

Vi har valgt å utføre en undersøkelse med blanding av kvalitative og kvantitative spørsmål. Da kan vi få og analysere svarene fra begge sider og slik gå litt dypt i hva lederne selv mener. Vi måtte også ha en måte å måle meningen til lederne på, noe som fikk oss til å ta i bruk de kvantitative spørsmålene i undersøkelsen. Vi vil ha så mye informasjon som mulig, og for at minst mulig av dette skulle gå tapt valgte vi derfor å ha noen åpne spørsmål. På denne måten føler lederne også seg litt friere til å mene og skrive mer hvordan de tenker og hvordan de motiverer i praksis, med egne ord og erfaringer. Mange av lederne som svarte har vært ledere i mer enn 10 år og dette gir oss informasjon basert på mye erfaring, dette er veldig verdifullt og gir et godt grunnlag for å sammenligne svarene.

På grunn av korona situasjonen vi nå er i, tok vi kontakt via telefon. Vi forklarte videre at vi var studenter fra Universitet i Stavanger som ville komme i kontakt med ledere som kunne svare på noen spørsmål angående forsikringsbransjen og hvordan deres forhold til motivasjon og produktivitet er i deres bedrift.

3.5. Reliabilitet og validitet

For at et resultat skal være av høy reliabilitet, altså til å stole på, må resultatet være det samme når forsøket gjentas flere ganger under de samme premissene (Stene & Lea, 2019). Selv om det alltid finnes en viss andel prosent for at feil kan oppstå, vil denne prosenten være lav i et reliabelt resultat, også kalt som tilfeldig feil (Svartdal, 2020). Dersom man ser på resultatene av alle de ti undersøkelsene, sier mange ledere det samme bare fra en litt annet synspunkt. Dette sier at meste parten er enig i bransjen om meningene om motivasjon og dens påvirkning den har på selgerne, og resultatene disse kan medbringe og samtidig levere. Selv om vi spurte mange selskaper var det noen få som takket nei til undersøkelsen og dermed får ikke vi innblikk i disse. Dette kan ha en litt annerledes effekt på det helhetlige resultatet av forsikringsbransjen og dens syns på motivasjon og produktiviteten på selgere.

Ut fra resultatene vi har fått er synet på motivasjon fra selskapene ganske likt og derfor antar vi at det får en effekt av lite virkning. På den andre siden handler validitet, også kalt gyldighet, om i hvor stor grad resultatene vi fikk besvart fra undersøkelsen er gyldige og om det kan trekkes slutninger fra svarene som vi fikk besvart (Dahlum, 2021). Vi kan si det lettere at om det vi hadde til hensikt å undersøke ble undersøkt.

Det finnes ytre og indre validitet. Den ytre går mer ut på om omfanget av resultatene kan generaliseres, altså at det gjelder for en større gruppe enn den som ble undersøkt (Dahlum, 2021). Mens indre validitet går mer ut på om resultatene vi fikk, har en årsakssammenheng mellom to eller flere faktorer som videre kan forklares ved hypotesen vi har (Dahlum, 2021), som har til risiko mulige bias, som er feil som kan oppstå i målingene på grunn av påvirkning fra andre faktorer (Grønmo, 2020). Videre baserer validitet seg på i hvor stor grad indikatoren våres faktisk måler det som vi hadde til hensikt å måle.

Hvis vi ser på resultatene våres bruker vi både ytre og indre validitet, da våres indikator snakker om hele forsikringsbransjen, dette snakker også på vegne av de selskapene som takket nei til å gjennomføre undersøkelsen. Da vi ser en trend i svarene fra lederne som er veldig like i ganske mange av spørsmålene antar vi at disse resultatene også gjelder de selskapene som ikke var med i undersøkelsen og bruker dermed ytre validitet. Indre validitet på sin side har vi prøvd å holde oss unna. Vi har stilt spørsmålene så nøytralt som mulig slik at respondentene ikke blir påvirket av våre tanker og hypoteser i svarene sine. På denne måten svarer de så naturlig som mulig, uten påvirkning fra våre hypoteser og forskningsspørsmål.

På bakgrunn av dette vil resultatet være valid dersom det ikke skyldes tilfeldig feilmåling, at størrelsen på utvalget ikke øker, jo mindre utvalg jo lettere er det å gi et bedre bilde av forsikringsbransjen i virkeligheten. Det er også mulighet for variasjon på grunn av systematiske feil, men disse er ikke store dersom de skulle finne sted, som igjen ville kunne gi en over/under-vurdering av målingene våre, derfor må det tas hensyn til.

3.6. Kildekritikk

Kildekritikk er en metode som benyttes for å fastslå om en kilde er oppriktig. Det å henvise til kilder er en viktig del av denne oppgaven og det er derfor viktig å vurdere i hvilken grad informasjonen er troverdig.

Vi har hele tiden hatt følgende spørsmål i bakhodet underveis i prosessen: hvem er kilden, hvor troverdig er det som blir sakt og er kilden nøytral? Vi har stort sett benyttet oss av faglitteratur som er tilgjengelig på Universitetsbiblioteket. Disse kildene er akademiske og troverdige. Vi har også benyttet oss av relevante artikler som vi har funnet selv og fått tilsendt fra veileder. Disse har vi vært mer kritiske til og studert grundig før tatt i bruk.

Undersøkelsene som vi fikk svar på fra forsikringslederne kan også være av god kvalitet dersom de har vært oppriktige i sine svar. Disse lederne har gode kunnskaper om bransjen de er i.

3.7. Etikk

Da alle undersøkelser som ikke blir anonymisert må godkjennes av NSD, organisasjonen som regulerer disse retningslinjene i Norge (NSD, 2021) har vi derfor bestemt oss for at undersøkelsen skal følge juridiske og etiske retningslinjer når det gjelder anonymisering av selskapene vi har undersøkt. Derfor har deltakerne i undersøkelsene blitt informert om hensikten og formålet med studien og dens innhold. Ikke minst har vi gjort kjent at dette er en frivillig undersøkelse å ta og at det er mulig å trekke seg fra den. Denne undersøkelsen blir gjort av studenter fra Universitetet i Stavanger og følger derfor disse retningslinjene.

4. Forsikringsbransjen i Norge

4.1. Historie

Forsikringsbransjens historie er lang og endrer seg stadig. Folk kan forsikre flere og flere ting og selve bransjen fortsetter å vokse. Nå er det ikke bare mulig å forsikre hus, biler, alle slags elektroniske enheter og til og med kroppsdeler samt våre egne eller familiemedlemmers liv. Både teknologi, tidstrender og folks velferd har innvirkning på hvordan situasjonen i denne bransjen ser ut nå.

‘Forsikring i en eller annen form har eksistert like lenge som et ordnet samfunnsliv.’- (Døving, 2018). Kildene forteller oss at mennesker allerede i oldtiden lette etter måter å beskytte seg mot tapet av dyrene sine, for eksempel dyrene sine. Det var også på den tiden at de første livsforsikringene dukket opp. Selvfølgelig, har forholdene til en slik forsikring endret seg over tid avhengig av samfunnets utvikling.

I middelalderen, spesielt i Skandinavia ble det populært med forskjellige slags bygdesammenslutninger som hadde som mål å gi hjelp i tilfelle det var brann. I resten av verden på denne tiden, har flere og flere grupper mennesker opprettet forskjellige avtaler om å hjelpe hverandre ved brann, dødsfall, eller andre livsfarlige situasjoner. Disse gruppene kalte mann for broderskap. De er da de første forsikringslignende organisasjoner ble etablert.

På 1800- tallet begynte folk med tvangsforsikring av hus i forskjellige land. Med det samme, så prøvde selskapene å få mer og mer frivillige kunder til å forsikre eiendelene sine hos dem. Flere og flere land begynte å sivilisere seg, få demokrati og bygge velferdsstat. Menneskenes levestandard holdt på å vokse raskt og det gjorde også forsikringsbransjen. Nå kan vi forsikre nesten alt som har en viss verdi og forsikringsselskaper fortsetter å tilby nye produkter hele tiden.

4.2. Moderne forsikringsindustri

Teknologien verden rundt er på veldig høyt nivå og den forberedes stadig. Det fører til at forsikringsselskapene digitaliseres veldig raskt, spesielt i løpet av de siste ti årene. Tidligere så måtte man enten ringe eller besøke selskapet for å få et visst tilbud. Nå kan alle både få

tilbud og opprette/avslutte forsikringen selv via nettet. Det er mye enklere for de fleste, både kundene og selskapets ansatte. Det er også veldig lett å sammenligne selve produkter og priser som kanskje ikke var så populært før. Det gjorde at valget av forsikringselskap nå er mindre og mindre tilfeldig. Nå trenger vi ikke lenger å spørre naboene eller vente på en annonse på TV for å sjekke tilbudene til visse selskaper. Internett har skapt en veldig enkel og effektiv kontaktkanal for denne bransjen mellom selskaper og deres potensielle kunder.

Forsikringsnæringen er avhengig av forskjellige forhold og dermed veldig sensitiv for endringer. Situasjonen i verden nå er et godt eksempel på dette. Covid-19 har vært med oss siden vinteren i fjor. I løpet av ett år klarte den å påvirke hele bransjen betydelig. Det siste året har vært gjennombrytende da vi snakker om automatiseringen i forsikringsnæringen. Det har aldri vokst så raskt som nå og teknologien er ikke den eneste grunnen til det.

Koronapandemien har tvunget selskapene til å digitalisere seg enda raskere enn før for å klare seg på markedet gjennom pandemien. Med det samme så ble også kundene tvunget til å holde tritt på utviklingene. Forskjellen i kundealderen er ikke så særlig betydelig lenger. Det vises at både de eldre og yngre kunder klarer fint å følge med på nye trender og systemer i internettalderen og teknologisk forbedrede løsninger. Det er selvfølgelig veldig forskjellig fra land til land, men da vi snakker om Norge så viskes dette generasjonstapet ut. Prognoser for de påfølgende årene gjør det klart at forsikringselskapene kommer til å utvikle seg raskere og raskere i denne retningen.

4.3. Karakteristikk ved bransjen

Forsikringsbransjen er en konservativ bransje som ikke tar til seg de nyeste teknologiene med en gang, men venter litt for å se hvordan det går med de andre som tar det i bruk for å så bruke det selv (E24, 2017). Det finnes mange aktører innenfor den bransjen som konkurrerer om tilliten og tryggheten til kundene sine. Hvis vi tar utgangspunkt i de punktene nevnt over er noen karakteristikk og kanskje de mest viktige som følger: konservativ, risiko, høy konkurranse, tillit og troverdighet, kundeservice, partnerskap og utdanning. Innovasjon er ikke en stor del av denne bransjen, noe som man kan se med at teknologier som allerede blir brukt i andre bransjer kommer veldig sent i forsikringsbransjen. De er last adapters når det gjelder å bruke innovasjon. Derfor er forsikringsbransjen klassifisert som veldig konservativ (E24, 2017).

Risiko kommer ut ifra statistikker, det er dette de ser på, jobber med og selger. Forsikringer er basert på å selge sikkerhet og trygghet. Å være forberedt dersom et uhell skulle skje og fikse opp i den feilen, enklere sagt så er det alltid en risiko vurdering. Det er derfor en ser at de unge får høyere pris på forsikringer fordi statistisk sett innebære de høyere risiko selv om dette ikke alltid er tilfellet (If, 2021).

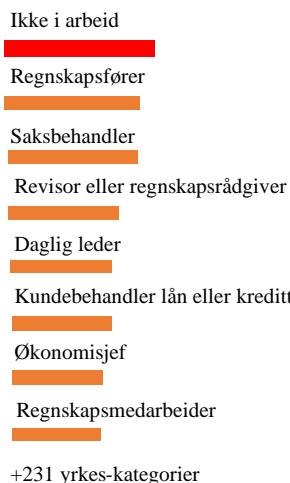
Forsikringsbransjen er preget av store aktører. Selskapene som finnes i markedet, må kjempe om et begrenset antall kunder markedet. Fordi det er et produkt man ikke kjøper til vanlig og det er mange aktører med stor konkurranse (Tjenestetorget, 2021). Bransjens strategi for salg baserer seg på at selskapet skal ta vare på deg og dine nærmeste og dersom uhellet skulle skje tar de over og gir deg en garanti på å fikse problemet. Av og til har kunder erfart at forsikringselskaper ikke holder ordet sitt og det er som å gi de gratis penger uten å få noe tilbake for dem, og dermed velger kunden å gå over til et annet selskap. På grunn av dette er tillit og troverdighet viktige faktorer i forsikringsbransjen (Bytt, 2019).

Denne bransjen har direkte kontakt med kundene sine og kundene har høye krav på forsikringene de kjøper. For å kunne bli bedre, hjelpe og ta vare på kundene sine har de også mye å gjøre med kundeservice og å hjelpe kunden med et smil. Dette gjør de for å kunne forstå kundenes behov og løse deres problemer samt skaffe seg lojale kunder. På denne måten spiller kundeservice en veldig viktig rolle.

Mye av salg strategien går også gjennom å ha samarbeidspartnere med for eksempel fagforbund, foreninger og banker. Banker er et av de viktigste partnere, da det er de som gir boliglån til kundene til forsikringselskapene. De ligger innenfor samme sektor som bankene, da åpnes det en ny måte å nå kundene på for å kunne få forsikring på det nyinnkjøpte huset og slik inngå en avtale med dem. Slik blir partnerskap brukt for mer salg, noe som hjelper veldig på forsikringsbransjen (Gjensidige, 2020).

På UiT sine nettsider kommer det frem at det er et minimumskrav på å ha 3 års høyere utdanning for å være forsikringsrådgiver, men samtidig når vi ser i praksis er det fåtallet av selskapene som sier at man trenger høyere utdanning. det ønskelig å ha høyere utdanning innenfor stillinger knyttet til forsikringsrådgiving. Dette kan også vises med følgende tabell fra SSB:

Hva jobber forsikringsutdannede som?



Kilde: Statistisk sentralbyrå 2020. Tallene er fra høsten 2019

Figurl 2. *Jobb av forsikringsutdannede*

Ut ifra dette kan vi se at om man bare skal bli forsikringsrådgiver/selger, trenger man i praksis ikke noe særlig utdanning for å kunne få jobben. Dersom man vil klatre videre oppover i rangstigen, er utdanning noe selskapene ser på som et krav. Av denne grunnen er utdanning en viktig faktor for denne bransjen, dersom man tenker langsiktig. Dette viser at motivasjon spiller en viktig rolle i denne bransjen hvis én ønsker å nå høye stillinger. Samtidig går det an å starte i denne bransjen uten noen form for utdanning, som gir en mulighet for mange å finne jobb innen forsikring (Mathisen, 2019).

4.4 Salg i forsikringsbransjen

Mye av arbeidet i denne bransjen baserer seg på salg og egen innsats på salgene man klarer å oppnå. Derfor er selvdisciplin og motivasjon nøkkelord for denne bransjen. Når man jobber i denne bransjen kommer kundene til å by på mange utfordringer og da er det disse som får bedriften til å fungere. Dette kan man se da mye av jobben baserer seg på telefon samtale med kundene. Forsikringsagentene må være motiverte og vise den beste siden av seg når de snakker med kundene sine. Det er disse handlingene og egenskapene av å være en åpen person som gjør at selskapet lykkes og har en god relasjon til kundene sine. Dette igjen er de som holder selskapet i live på den finansielle måten (Gjensidige, 2020, s.37). Det er også verdt å nevne at salget ikke bare skjer gjennom telefon, men også gjennom banker og andre partnere av forsikringsbransjen i tillegg til salg gjennom weben.

4.5 Forsikringsbransjens fremtid

Forsikringsbransjens fremtid er selvfølgelig ukjent for oss, men markedsanalytikere gir oss forskjellige prognoser. Sammen med nye tider kommer det nye kunder, nye løsninger og nye utfordringer. Automatisering er i kontinuerlig forbedring og det kan både ha positive og negative konsekvenser i fremtiden. Denne bransjen er også veldig følsom for endringer i verdenssituasjonen, da den er avhengig av menneskehets levestandard. Våre tider er imidlertid veldig krevende. Bransjen fortsetter å vokse og forberede seg stadig. Derfor må bedriftene vurdere å komme med bedre digitale systemer for å ikke stå bak i konkurransen.

4.6 Covid-19

I mars 2020 skjedde det noe i verden som vi ikke kunne ha spådd. Coronaviruspandemien har spredt seg fra Kina over hele verden og har dermed resultert i en nedgang i økonomien i mange land. Denne tragedien viste oss at vi ikke er i stand til å være forberedt på alt. Mange selskaper har gått konkurs, mange ble stengt og mange investeringer i verden har tapt store summer. Forsikringsbransjen led imidlertid ikke store tap i motsetning til andre næringer som var mer avhengig av den økonomiske tilstanden til mennesker. Det kan imidlertid ikke sies at denne situasjonen ikke påvirket forsikringsverdenen i det hele tatt. Med isolasjonen av mennesker som ble et sikkerhetstiltak måtte bedriftene tilpasse seg. Som et resultat begynte større og mindre forsikringsselskaper å digitalisere seg raskere og raskere. Vi må også ta i betraktning at før pandemien var mange selskaper i denne bransjen allerede svært automatiserte. Covid-19 akselererte denne utviklingen enda mer, noe som kan bety at den menneskelige faktoren om noen år vil være mindre viktig enn det er nå i denne industrien.

4.7 Det digitale generasjonstapet

Aldersforskjeller har alltid spilt en stor rolle i valg av handelskanal. Hver generasjon har forskjellige preferanser. De eldre har alltid foretrukket fysisk kontakt med den potensielle selgeren og de yngre vil alltid foretrekke raskere løsninger som holder tritt med teknologien. Dette generasjonsgapet har økt enda mer siden internett ble opprettet og flere og flere selskaper begynte å bruke digitale systemer. Internett er imidlertid mer og mer populært og til og med eldre mennesker måtte bryte ned sine barrierer for å klare seg i det moderne samfunnet. Prognoser for de kommende årene viser tydelig at generasjonsgapet i forbindelse

med teknologisk utvikling blir mindre og mindre. Kildene forteller oss at antall kunder som betjener seg digitalt øker og den største utvikling har blitt merket hos de eldste.

4.8 Deloitte sin markedsanalyse

Spesialister fra Deloitte Norge har kommet med en del markedsanalyser, og fremtidige prognoser, som de har utarbeidet sammen med Financial Times Remark med utgangspunkt i undersøkelser med over 200 ledere fra hele verden. Som et resultat har vi fått 4 toptrender i forbindelse med de nærmeste årene i denne industrien. Ut ifra disse har vi valgt ut de mest relevante i forhold til oppgaven vår.

Fra analysen deres lærer vi at så mange som mer enn halvparten av kundene som står overfor valget av forsikring anser ikke-forsikringsrelaterte faktorer som de viktigste. Den samme prosentandelen mener også at det de leter etter når de velger forsikring er kvalifiserte spesialister som vil kunne gi finansielle råd. Så det kan oppsummeres at mer enn halvparten av kunder i dette markedet tror at de ansatte i forsikringsselskaper er viktigere for dem enn selve produktet de tilbyr.

En av trendene som presenteres i analysen er også digital omveltning. Her får vi vite at over 3/4 av bransjen holder tritt med nye teknologiske trender som er utrolig mye. Nesten hele bransjen forventer en stor forbedring i systemene deres i løpet av de nærmeste årene. Dette betyr at vi kan forvente en enorm endring i hvordan bransjen operer. Det er derfor rasjonelt å anta at dette kan redusere en viss andel ansatte i denne næringen grunnet nye og mer selvstendige digitale systemer.

4.9 Gjensidiges digitalisering av skadeprosesser

Gjensidige er et forsikrings- og låneselskap kjent hovedsakelig i Skandinavia og Baltikum. Selve selskapet er veldig kraftig i markedet og det er stor konkurranse for andre selskaper i samme bransjen. Sannsynligvis følger mange mindre og større selskaper etter Gjensidige grunnet deres suksess. Det er verdt å nevne fordi selskapet er i ferd med et prosjekt som tar sikte på å digitalisere det meste av skadeprosessene sine. Vi kunne lese om det i Juskonferansen Forsikring fra 2019. Selskapet mener at alt kan digitaliseres og derfor er deres mål å øke selvbetjeningen i skadeprosessen opp til 80%. Som et resultat forventes bedre

kundeopplevelser som følge av reduserte ventetider, og selskapets ansatte vil kunne bruke tiden på andre ting samt fokusere på viktigere oppgaver.

5. Casestudie

Formålet med casestudiet er å innhente nok informasjon om casebedriftenes og dermed forsøke å svare på forskningsspørsmålene:

1) Fører automatisering av tjenester til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir mindre viktig og som følge av dette spiller motivasjonen en mindre rolle enn tidligere?

2) Fører standardløsninger til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir den eneste variable faktoren slik at motivasjon fremdeles spiller en viktig rolle?

Presentasjon av casebedriftene

For å fortette med å sikre ledernes anonymitet, referer vi til firmaene som firma 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 9.

Firma 1: De har levert sikkerhet for sine kunder i mange år og har lang erfaring. Firmaet har om lag 1000 ansatte i Norge. Det norske hovedkontoret er lokalisert på Vestlandet.

Firma 2: ble stiftet i nyere tid og har i dag flere ansatte innenfor forskningsavdelingen. Firmaet er privateid og spesialiserer seg på forsikringsmegling og tilbyr tradisjonelle forsikringer.

Firma 3: Firmaet har rett i underkanten av ett par tusen ansatte i Norge. Firmaets hovedkontor er lokalisert på Østlandet og er godt etablert i bransjen.

Firma 4: er eid av et annet forsikringsselskap. Firmaet er nokså nytt og har hovedkontor på Østlandet.

Firma 5: Firmaet har hovedkontor på Vestlandet med omtrent 300 ansatte. Firmaet har over tid vært blant landets raskest voksende forsikringsselskap.

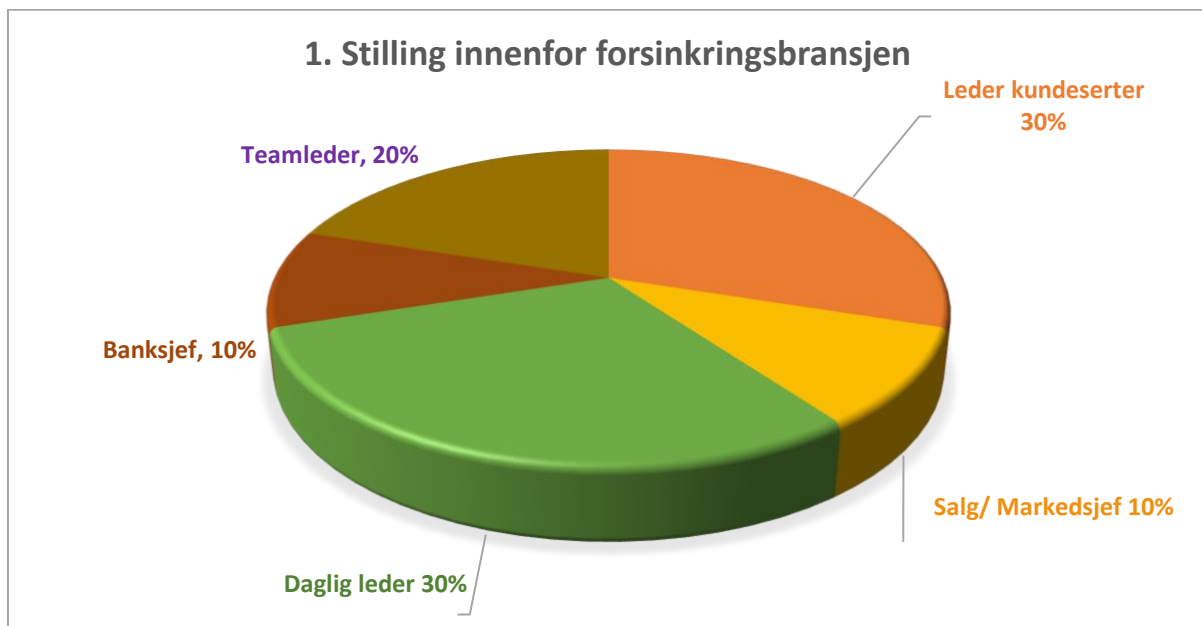
Firma 6: De er eid av en stor bankkjede med flere hundre ansatte, som har banker spredt over hele landet. Forsikringselskapet har rett i underkanten av 1000 ansatte. Tilbyr også banktjenester.

Firma 7: har sitt hovedkontor på Østlandet. Firmaet tilbyr mange av de tradisjonelle forsikringene. De har i dag 1000 ansatte.

Firma 8: har flere tusen ansatte og tilbyr forsikring til privatpersoner og næringsliv i Norge. Firmaet har sitt hovedkvarter på Østlandet. Tilbyr også banktjenester.

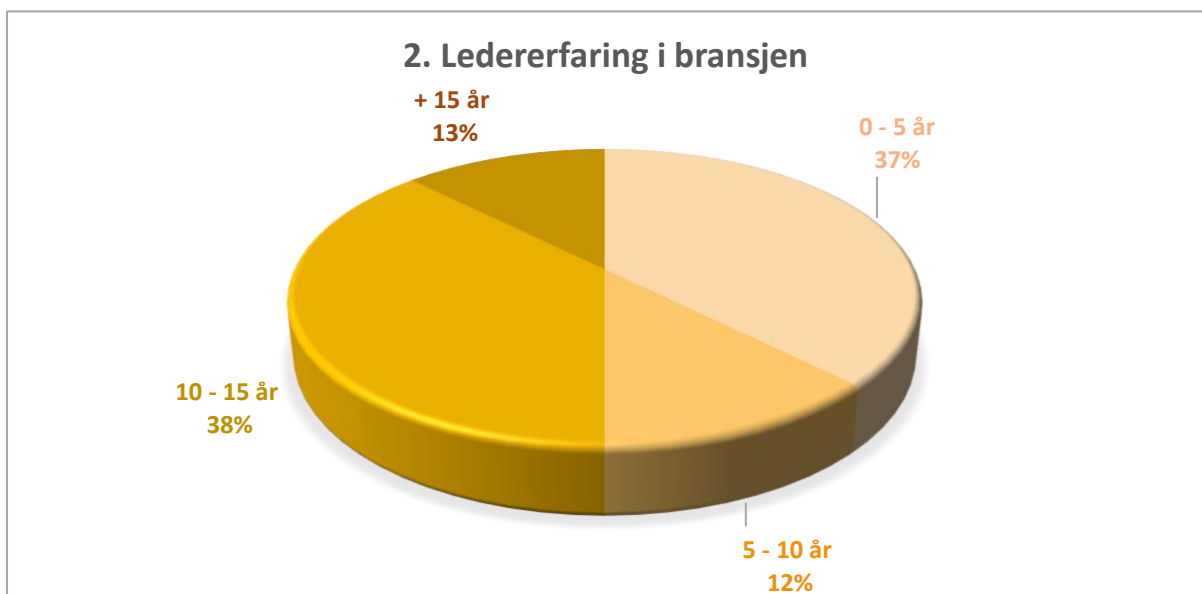
Firma 9: har rundt 200 ansatte i Norge og er del av et nordisk konsern. De leverer skadeforsikring til privatpersoner og næringsliv. Hovedkontorer til firmaet er lokalisert på Østlandet. Tilbyr også banktjenester.

6. Empiriske funn og analyse



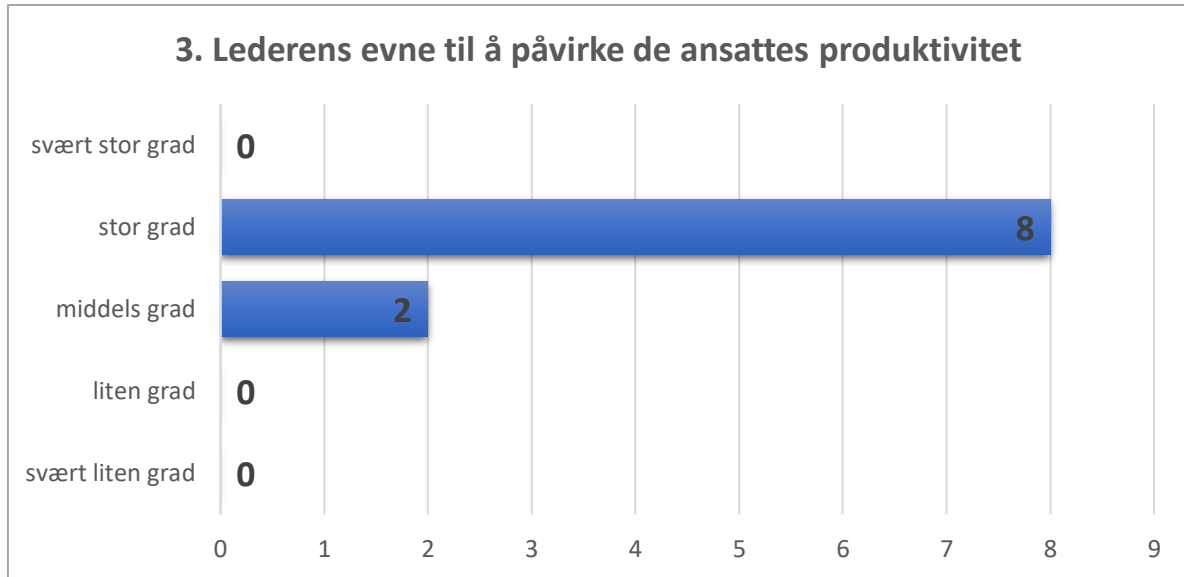
Figur 3.1. Stillinger av lederne spurt i undersøkelsen

1. Lederne som har svart på undersøkelsen har forskjellige stillinger i firmaene de arbeider i. Den største andelen viser seg være ledere for kundesenteret og daglige ledere. De resterende tre stillingstitlene er nokså like i størrelse. Alle disse stillingene handler om å lede mennesker. Det er nyttig at stillingene er ulike fordi det gir oss flere perspektiver.



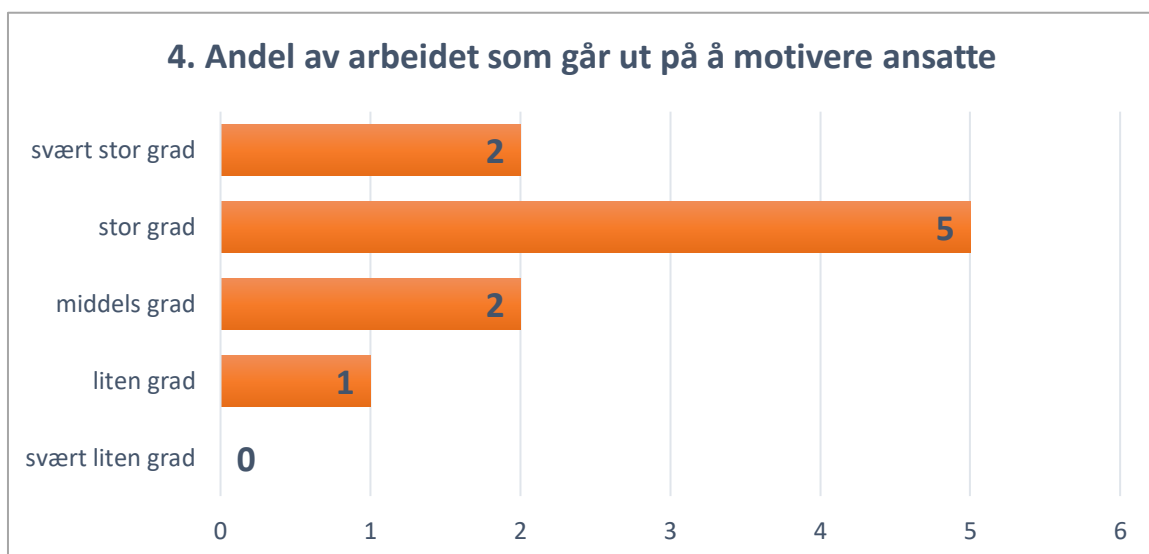
Figur 3.2. Erfaring av lederne som ble spurt i spørreundersøkelsen

2. Lederne har forskjellig erfaring og den varierer fra 0 - 15 + år. Den største andelen av lederne som deltatt i undersøkelsen har en ledererfaring på 0-5 år. Lederens erfaring er ment å hjelpe oss til å vurdere troverdigheten til hver leder, samtidig støtte svarene deres basert på deres erfaring.



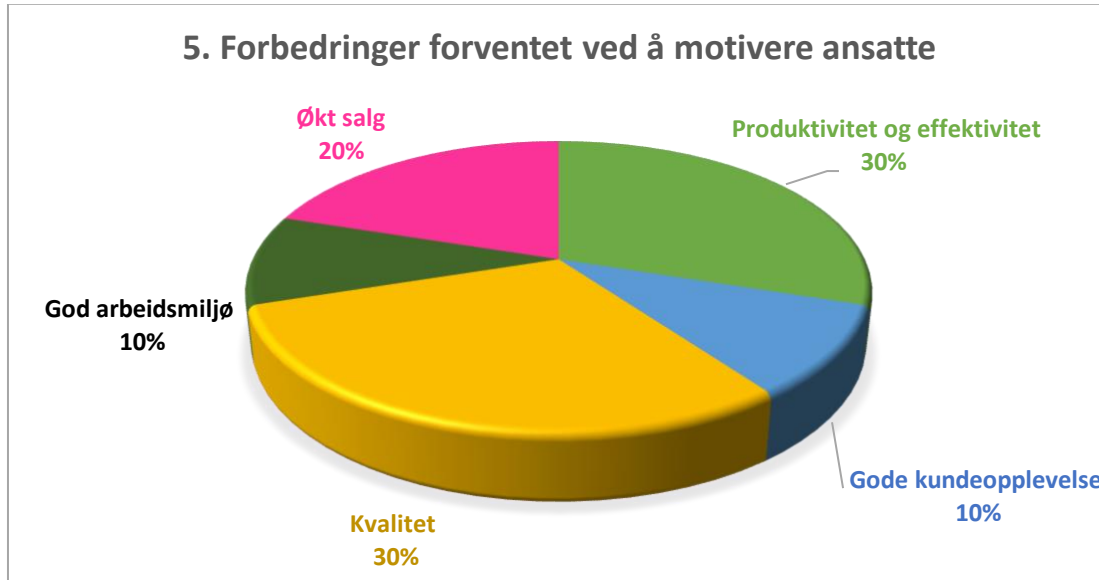
Figur 3.3. Lederens evne til å påvirke de ansattes produktivitet

3. 80 % av lederne oppgir at de i stor grad klarer å påvirke de ansattes produktivitet, med tanke på sin erfaring med det. Resten, altså 20% mener at di klarer dette i middels grad.



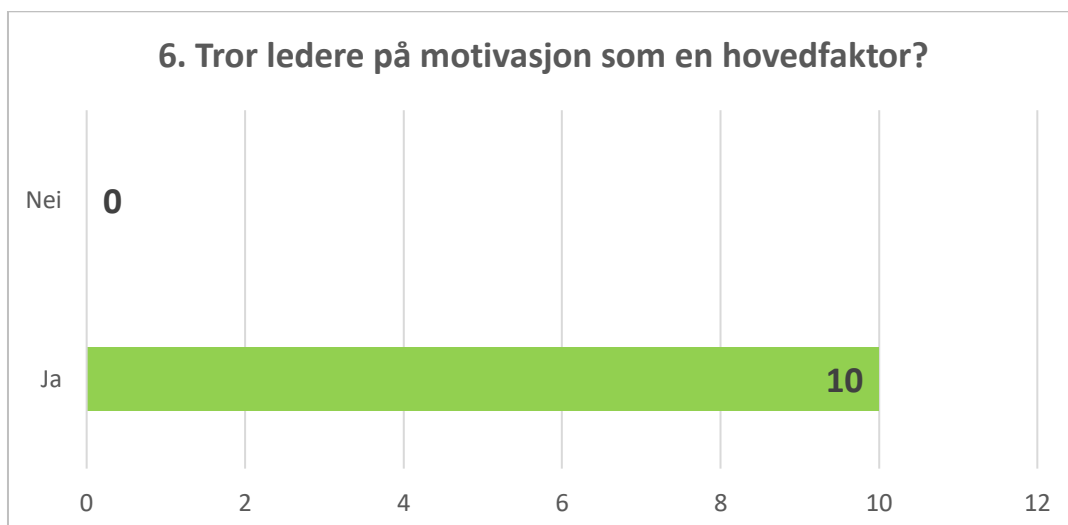
Figur 3.4. Arbeid som går på å motivere ansatte

4. Andelen av arbeidet som går ut på å motivere de ansatte varierer mer fra firma til firma. Flesteparten av lederne har oppgitt at arbeidet går i stor grad ut på å motivere de ansatte.



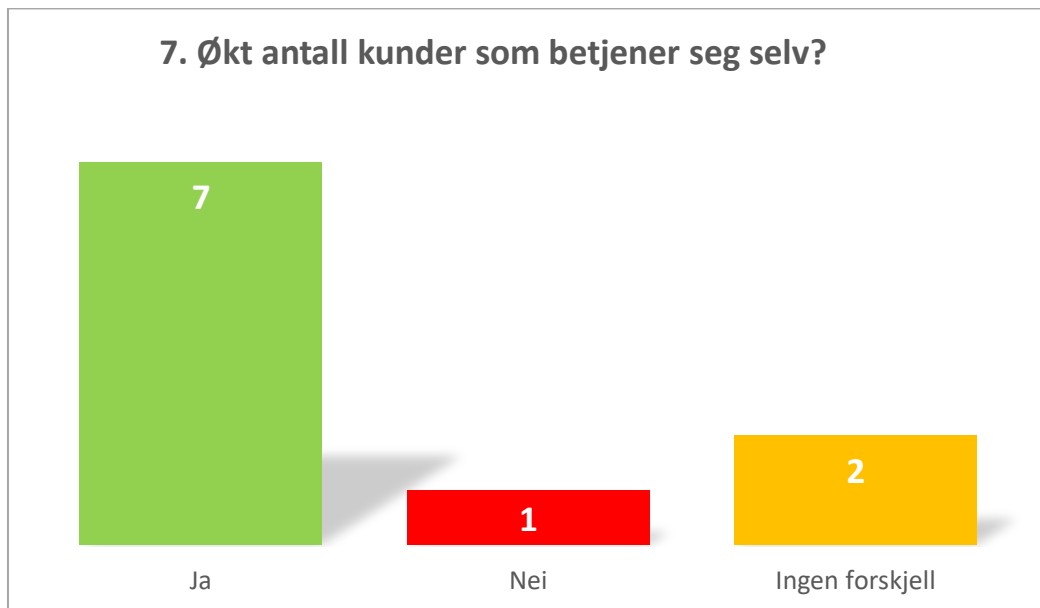
Figur 3.5. Forventet forbedringer ved å motivere ansatte

5. Ved å motivere sine ansatte oppgir lederne at de ønsker å oppnå økt salg, godt arbeidsmiljø, økt produktivitet og effektivitet, bedre kvalitet og gode kundeopplevelser. De fleste lederne er sikre på at tiltak til økt motivasjon i arbeidet fører til bedre produktivitet, eierforhold til arbeidsoppgavene som skal utføres samt høyere arbeidsglede.



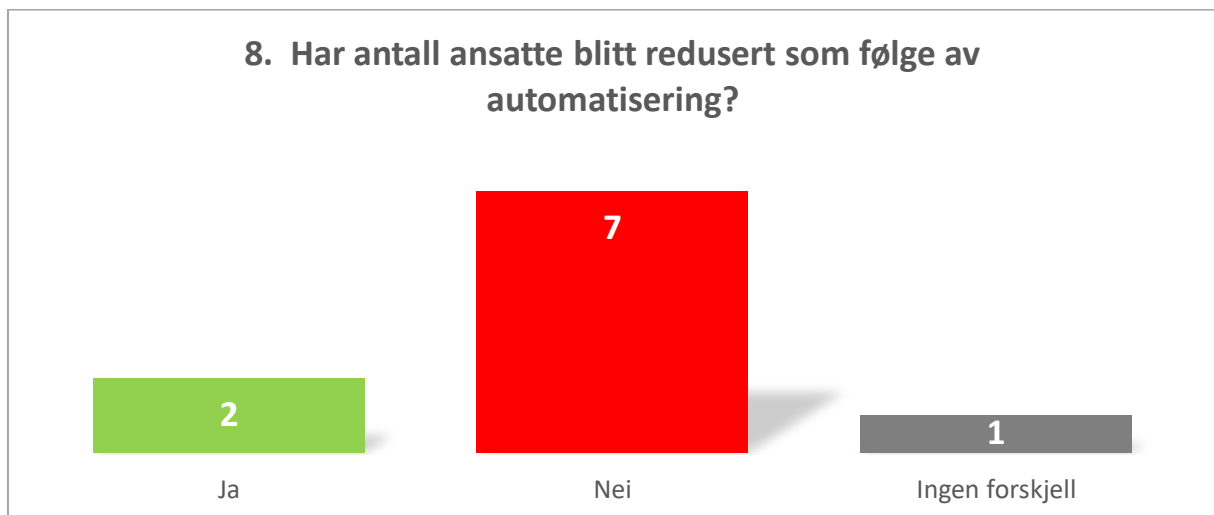
Figur 3.6. Motivasjon som en hovedfaktor

6. Samtlige ledere tror at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet. Lederne ser viktigheten av å ha motiverte ansatte med på laget sitt.



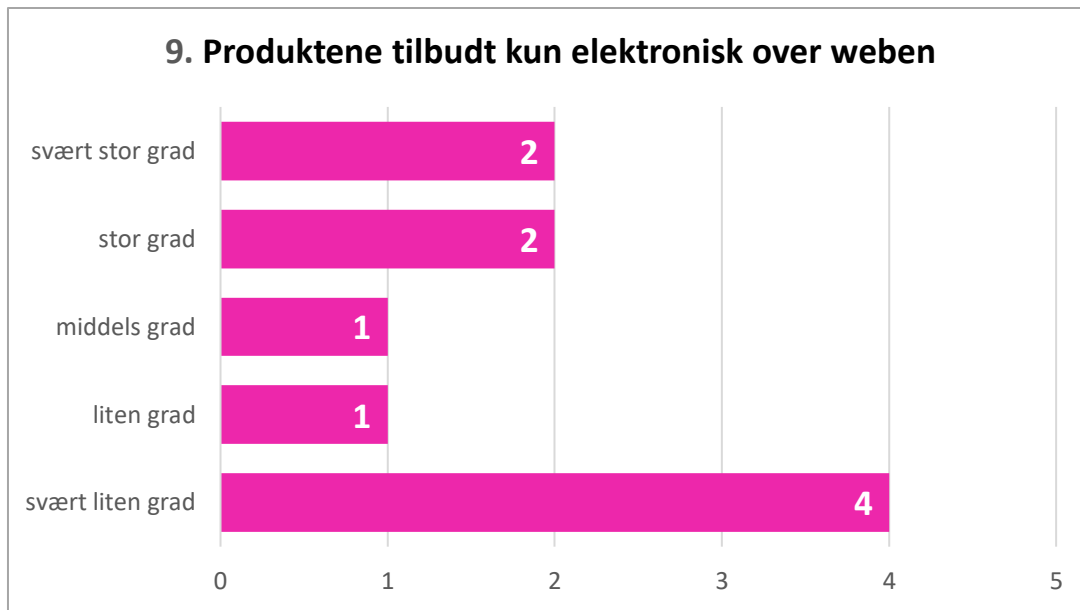
Figur 3.7. Selvbetjening av kunder

7. 70% av lederne svarer ja på spørsmål om antall kunder som betjener seg selv gjennom digitalisering har økt.



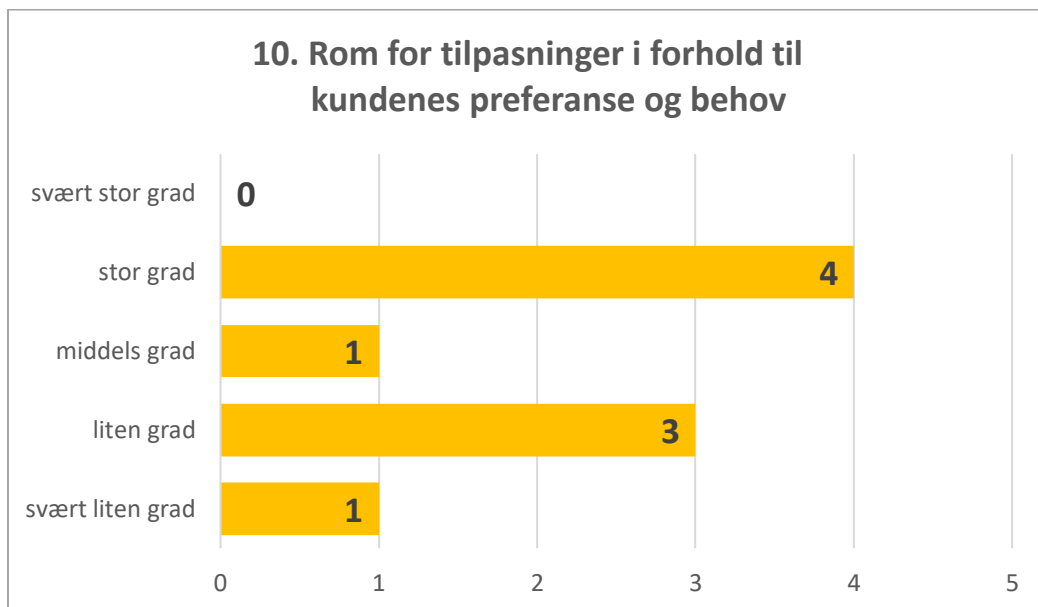
Figur 3.8. Redusert ansatte pga. automatisering

8. Til tross for at de fleste firmaene merker en økning i kunder som betjener seg selv ved hjelp av automatisering, har 70% av firmaene ikke vært nødt til å redusere antall ansatte som følge av denne trenden.



Figur 3.9. Produktene tilbudt elektronisk over internett

9. Dette spørsmålet har som mål å finne ut i hvilken grad er tjenestene til selskaper digitalisert. Så mange som 50% svarte at de i svært liten grad eller liten grad tilbyr produktene kun elektronisk over weben. 40% svarte at de gjør det i stor eller svært stor grad. Resten, altså 20%, ligger inni mellom, på middels eller liten grad.



Figur 3.10. Tilpasninger til kundenes preferanse og behov

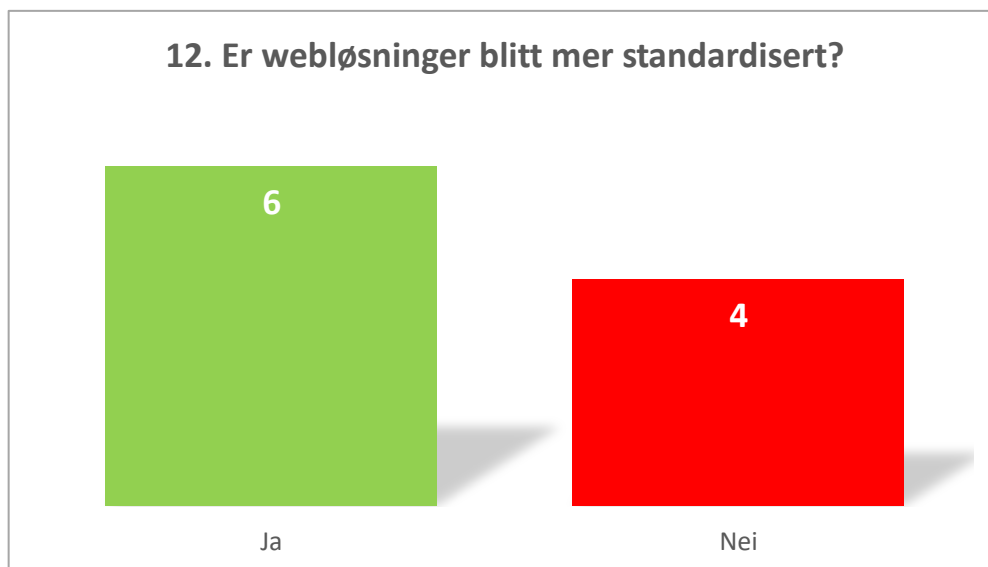
10. Lederne ble spurt om rom for tilpasninger i forhold til kundenes preferanse og behov på deres plattform. Vi synes det er viktig å få det frem siden det forteller oss litt om hvor gode digitale systemer deres er. Resultatene her ble veldig forskjellige, fra svært

liten grad til stor grad. De to største andelene ligger på motsatte nivåer, altså 40% ligger på stor grad, mens 30% ligger på liten grad. Resten, dvs 20%, fordelte seg likt på middels grad og svært liten grad.



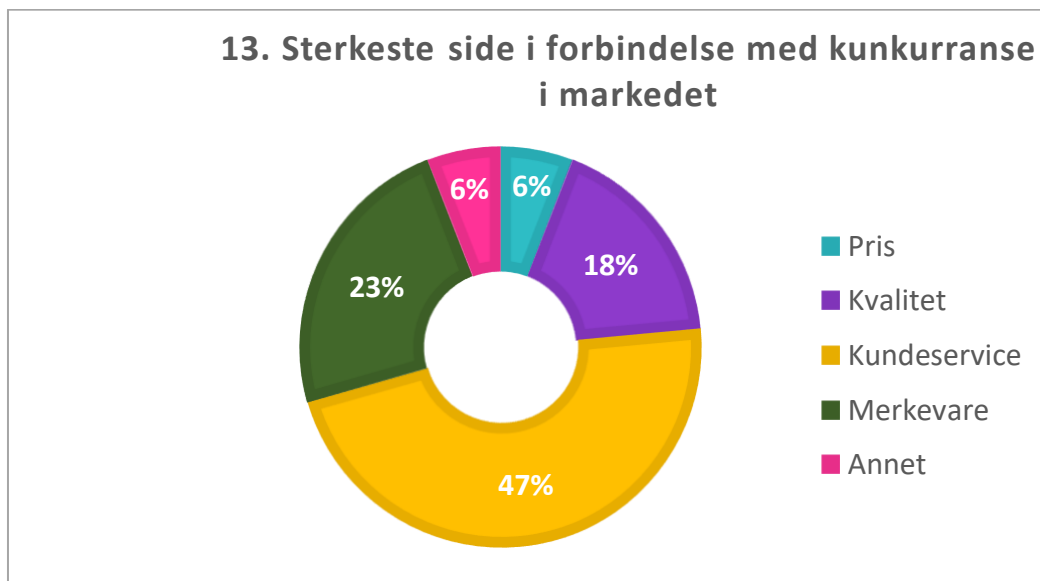
Figur 3.11. Bestilling/endring av forsikringsprodukt på internett

11. Det spørsmålet er knyttet til den digitale utviklingen bedriften går gjennom de siste årene. Her er det så mange som 90% svarte at kundene kan i større grad enn før bestille eller endre forsikringsprodukt på weben. Bare 10%, som i vårt tilfelle er likt 1 selskap, har ikke opplevd økningen på dette området.



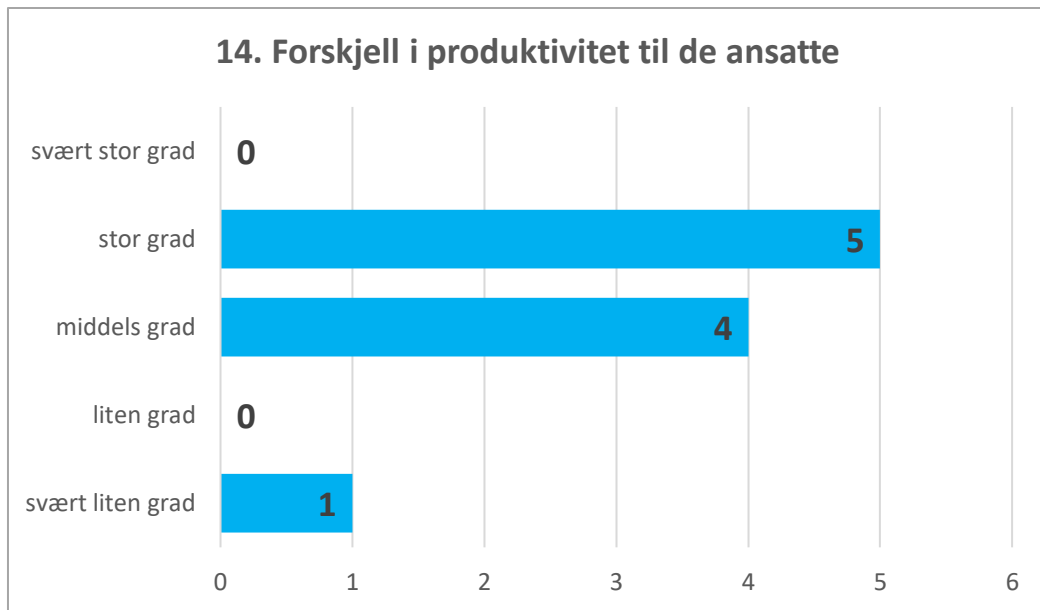
Figur 3.12. Standardisering av webløsninger

12. Standardløsninger blir mer og mer vanlig selv om det ikke er et krav. Det forteller oss litt om utviklingen i selve bransjen. Så mange som 60% bruker populære løsninger på det feltet, mens 40% gjør ikke det selv om de nok lager løsninger for samme behovene. Vi ga lederne et rom for en liten kommentar og det var noen usikkerhet rundt dette spørsmålet, da noen av lederne ikke kjenner så godt til hva andre selskaper bruker av løsninger. En veldig prosent mener at han ikke har så mye peiling på dette da han jobber med noe annet.



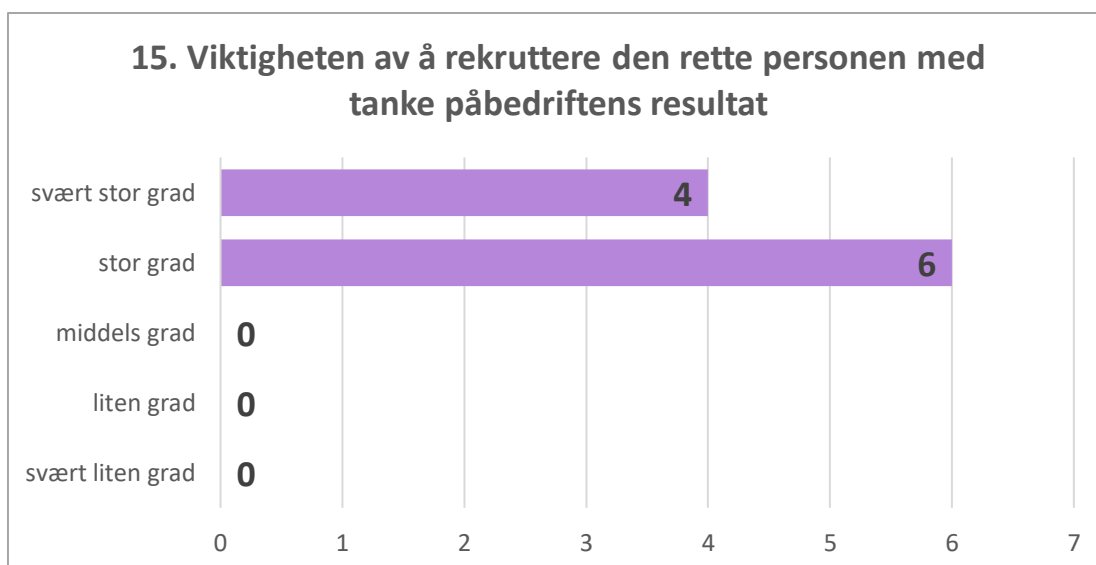
Figur 3.13. Firmaenes sterkeste side i markedet

13. Spørsmål om sterkeste side i forbindelse med konkurranse i markedet har gitt oss litt peiling på hva det er som gjør at kundene valget akkurat dette selskapet. Vi kan derfor vurdere om de konkurrerer stort sett med sine ansatte, digitale systemer eller noe annet. Her har nesten halvparten oppgitt kundeservice som en sterk side, deretter merkevarer, kvalitet, pris og annet.



Figur 3.14. Forskjell i produktivitet til ansatte

14. I denne grafen sier 90% av selskapene at de har middels til stor grad forskjell i produktiviteten til sine ansatte. Dette kan skyldes for eksempel forskjellige egenskaper til de ansatte i bedriften, motivasjon, arbeidsmiljø, lønn og andre faktorer som spiller en viktig rolle innenfor produktiviteten og dens utvikling. Den resterende 10% sier at det er svært liten forskjell i produktiviteten, som da kan si noe om stabiliteten i teamet, opplæringen, homogenegenskaper og monodiversifisering i selskapet.



Figur 3.15. Rekruttering av riktig person

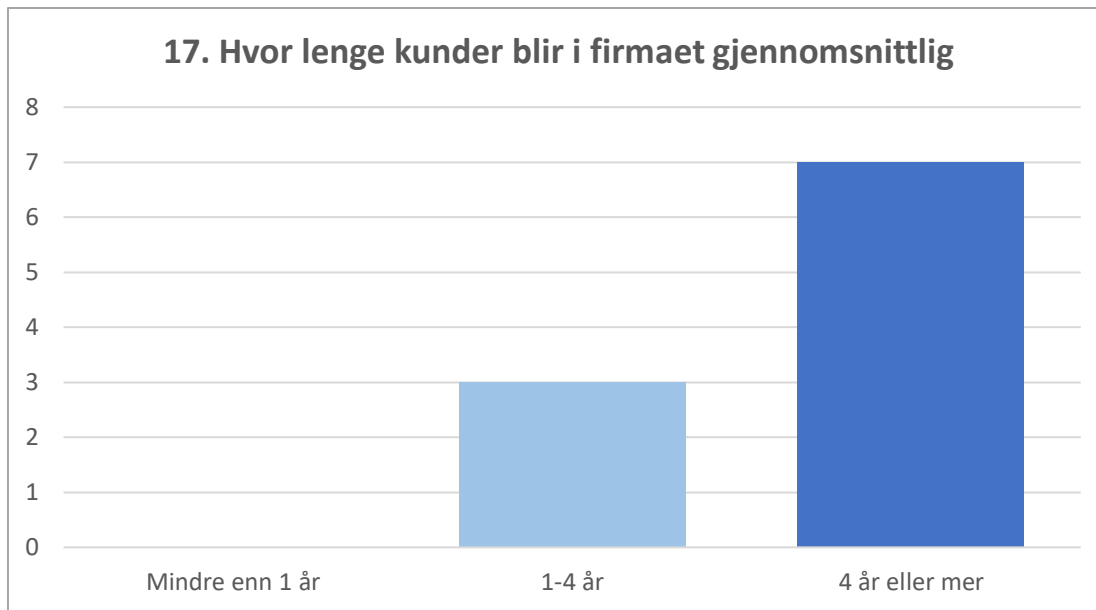
15. Alle selskapene har svart at det er viktig i stor/svært stor-grad å rekruttere den rette kandidaten for å kunne yte til det mest optimale resultatet til bedriften. Bedriftens

fremtid avhenger tross alt av hvor bra de ansatte gjør det i jobben sin og hvordan disse er innstilt for å oppnå målene og resultatene som bedriften/sjefene har satt. Dette avhenger da mye av å ha riktige egenskaper og ikke minst riktig verdier og holdninger som samsvarer med de samme verdiene og holdningene som også finnes i kulturen til selskapet.



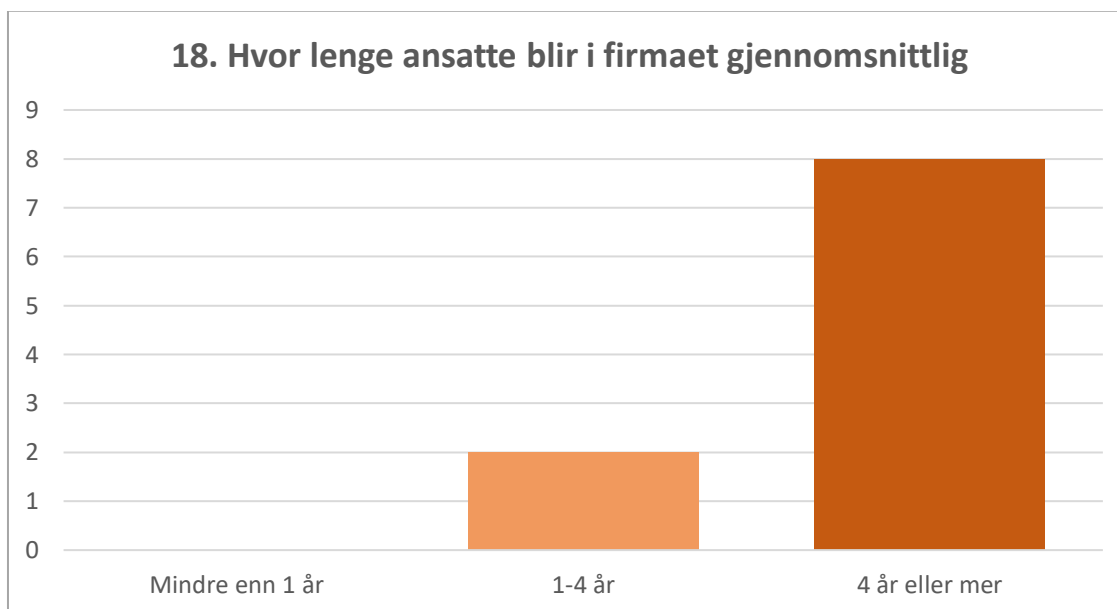
Figur 3.16. Eksisterende mot egne motivasjonsmodeller

16. De fleste av lederne oppga at de bruker allerede eksisterende motivasjonsmodeller. Noen av disse bruker egne metoder i tillegg til eksisterende slik at de har en litt bredere valg når lederne skal motivere sine ansatte. Noen av de eksisterende modellene viser vi i teori delen, men noen av lederne bruker også for eksempel Brad Cleveland (The power of one) og Sigurd Granmark sin modell om hvit tiger som går all in. Mens på egne metoder handler det mer om suksesshistorier, arbeidsglede og få det beste ut av hver enkelt. Her bruker lederne en helt annen type psykologi for å kunne motivere sine ansatte til sammenligning med eksisterende motivasjonsmodeller.



Figur 3.17. Gjennomsnittlig kunde lengde

17. 70% av firmaene klarer å ha kundene sine i 4 år eller mer. De resterende 30% av selskapene klarer å ha kundene sine fra 1-4 år. Disse jobber med kundene sine i et korttids perspektiv, andre faktorer som tid på skadeoppgjør og etikk mellom kunde og bedrift kan ha noe å si om hvor lenge kundene blir igjen i selskapet, men dette har også litt å si med bedriftens strategi og planer.



Figur 3.18. Gjennomsnittlig ansatte lengde

18. Så mange som 80% av selskapene klarer å ha sine ansatte i 4 år eller mer. De resterende 20% har sine ansatte mellom 1-4 år, dette trenger ikke nødvendigvis å bety

at de ansatte fikk sparken fra jobben, men at de blir i en korttidsperiode da for eksempel de fleste i selskapet ikke har fast jobb, men har heller kontrakt, da det kanskje ikke er behov for så mange som jobber samtidig, det går mer på prosjekter. Studie kan også være en viktig faktor for dette.



Figur 3.19. Fokus for å øke produktivitet

19. Ulike skritt kan tas for å øke produktiviteten til et forsikringsselskap. På spørsmål om hva firmaene fokuserer mest på når det kommer til de ansatte eller utviklingen på det digitale området oppgå 6 ledere de ansatte, 2 ledere mener automatisering er viktigst og de siste 2 hadde vansker med å kun velge ett alternativ og krysset av på begge alternativene og er derfor plassert i kombinasjon av de ansatte og automatisering.

6.1. Firma 1

Firma 1 er i stor grad opptatt av å motivere sine ansatte. Gjennom å motivere sine ansatte ønsker lederen å: "Oppnå høy arbeidsglede både på individ og teamnivå. Jeg mener at det øker eierskap til tall og oppgave som skal leveres, og da blir den indre motivasjonen kicket i gang, som igjen gir mer tilbake en ytre motivasjon. Firmaet ser at de ansattes motivasjon spiller en rolle når det kommer til deres produktivitet, samtidig oppgir lederen at han klarer å påvirke sine ansattes produktivitet i middels grad. Svarene til leder 1 er med på å styrke hypotese to.

Forsikringsbransjen, som alle andre bransjer blir også stadig mer digitalisert. Firmaet har fått et økt antall kunder som betjener seg selv over weben, men samtidig har ikke antall ansatte blitt redusert de siste årene på grunn av automatisering. Til tross for moderne webløsninger blir firmaets produkter fortsatt tilbudt på tradisjonelt vis, og blir i svært liten grad kun tilbudt elektronisk. Leder opplever også at kunder kan i større grad enn før bestille forsikringsprodukter på weben og kommenterer dette med ‘’satsinger på IT løsninger på nett som igjen har gjort det enklere og tydeligere for kunden å ordne ting på nett. Men det er ikke alt som lar seg gjøre noe med siden forsikring er et komplisert produkt med mange variabler.’’

Lederen mener selv at firmaets sterkeste side i forbindelse med konkurranse i markedet er samfunnsansvar og oppgir at de klarer å holde på kundene sine i 4 år eller mer gjennomsnittlig, samt sine ansatte i 1-4 år. Det finnes flere variabler bak en ansattes produktivitet, lederen her oppgir at det er i stor grad forskjell i produktiviteten til selgerne. De er også opptatt av å velge de riktige medarbeiderne og oppgir at det i svært stor grad er viktig å rekruttere den rette personen med tanke på bedriftens resultat.

Lederen har en ledererfaring på 0-5 år og firmaet har sine egne metoder for å motivere de ansatte. De har gode rammer for å utføre 1:1 samtaler, men bruker ingen spesielle motivasjonsmodeller. Lederen er tett på, lytter og ønsker å utvikle sine ansatte og klarer fint å motivere dem til å oppnå enestående resultater. Lederen har vansker med å velge mellom de ansatte og automatisering. Alt i alt så er firma 1 opptatt av både de ansatte og automatisering, noe som kan støtte opp om begge hypotesene våres. Han mener at ansatte må trene og motiveres, men for å kunne komme videre så må automatisering hjelpe firmaet i det daglige for å kunne levere bedre opplevelser for kunden.

6.2. Firma 2

Det er en liten andel av arbeidet som går ut på å motivere de ansatte oppgir lederen, til tross for at de tror at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet. Lederen klarer i middels grad å påvirke sine ansattes produktivitet. Ved å motivere de ansatte ønsker ledere å oppnå økt volum på salg og økt produktivitet. Firmaets selgere er svært selvstendige, og lederen avhenger av at de er motiverte og produktive gjennom arbeidsdagen. I og med at de ansatte jobber selvstendig kan dette reflektere hvorfor arbeidet i liten grad går ut på å

motivere de ansatte. Lederen kommenterer også at motivasjon er den viktigste faktoren for en selger, da man uten motivasjon ikke klarer å ha nok aktivitet for å generere tilstrekkelig med salg. Motivering av de ansatte er av stor betydning for firma 1.

Firmaet henger med på digitaliseringstrenden og tilbyr produktene sine i stor grad over weben. Antall kunder som betjener seg selv gjennom digitalisering har økt de siste årene, men antall ansatte har ikke blitt redusert som følge av automatiseringen. På den ene siden kan kunder i større grad enn før bestille/endre enkle produkter som bil, reise og innbo på weben, men på den andre siden oppgir firmaet at mer komplekse produkter som bygninger må risikoverdnes før eventuell godkjenning. Firmaet plasserer seg midt på treet når det kommer til tilpasninger på weben og i hvilken grad de kan tilpasse kundenes behov og preferanser. Webløsninger for kunder er blitt mer standardisert, men selskaper skiller stort på hvilken risiko de tar.

Lederen mener deres sterkeste side i forbindelse med konkurranse i markedet er at de er personlige, lokale og prøver å ha en god relasjon til sine kunder. I gjennomsnitt klarer de å holde på sine kunder i 1-4 år og det samme gjelder deres ansatte. De legger stor vekt på å rekruttere de rette medarbeiderne med tanke på firmaets resultater og produktiviteten til selgerne varierer i stor grad.

Firmaet har ingen spesielle motivasjonsmodeller som legger grunnlag for hvordan de ansatte skal motiveres. Lederne motiverer mye gjennom interne suksesshistorier og gode erfaringer. Lønn i form av provisjon er den største motivasjonsfaktoren for deres selgere. Avslutningsvis oppgir lederen at de fokuserer mest på sine ansatte når de vil øke produktiviteten. Det er de ansattes aktivitetsnivå som er den viktigste faktoren med tanke på salg. Firma 2 lener seg i retning av hypotese to, men henger godt med på det som skjer når det gjelder automatisering og digitalisering i bransjen.

6.3. Firma 3

Med en solid ledererfaring på over 15 år mener lederen at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet. Lederen oppgir at han i stor grad klarer å påvirke sine ansattes produktivitet, med tanke på sin erfaring med det. Firmaet arbeider i stor grad med å motivere sine ansatte og ønsker med det å oppnå stolthet i arbeidet, meningsfylte

arbeidsoppgaver og en følelse av autonomi i arbeidet. Lederen er helt sikker på at tiltak til økt motivasjon i arbeidet fører til bedre produktivitet, eierforhold til arbeidsoppgavene som skal utføres samt bedre kvalitet og kundeopplevelser.

Firmaet tilbyr i svært stor grad produktene sine elektronisk over weben. I forbindelse med firmaets side så kan kunden legge til, endre på en forsikring eller registrere en skade. Alle typer forsikringer som de tilbyr kan kjøpes over nett. Her er det også lagt opp flere behovskalkulatorer der kunder er i tvil på hva de har behov for av forsikringer. Da ser firmaet at flere ønsker veiledning til kjøp. Antall kunder som betjener seg selv digital har økt for dette firmaet også, men antall ansatte har ikke blitt redusert på grunn av automatiseringen. Det er i stor grad rom for tilpasninger gjennom behov og preferanser som kunder skulle ha.

Lederen tror firmaet sterkeste sider i forbindelse med konkurranse i markedet er unike forsikringsløsninger og samarbeidspartnere. 70% av alle skader er oppgjort innen 24 timer. Firmaet klarer og holde på sine kunder gjennomsnittlig i en periode på 4 år eller mer. Det samme gjelder deres ansatte og lederen oppgir at det er i stor grad viktig å rekruttere den rette personen med tanke på fremtidige resultater.

Det er i stor grad forskjell i produktiviteten til selgerne og lederen er opptatt av å bruke diverse motivasjonsmodeller for å motivere de ansatte. De jobber mye med Brad Cleavelands "the power of one" fordi hver og en er unike og kan gjøre en stor forskjell på totalen. De benytter seg også av andre lederskapsmodeller av blant annet Simon Sinek og Sigurd Granmark.

Når det kommer til det å øke produktiviteten, fokuserer firmaet på de ansatte, men ser viktigheten av automatisering. De jobber hele tiden med automatisering for å bistå de ansatte på kundesenteret slik at de kan fokusere på value kontakter som skaper verdi for firmaet og kundene. Samtidig jobber de med å forenkle hverdagen til de ansatte med faglig kompetanseheving, trening/utvikling gjennom veiledning fra teamledere. Dataene samlet inn fra firma 3 indikerer at firmaene har funnet en måte å motivere på ved hjelp av ulike motivasjonsmodeller som viser seg og fungerer bra for dem. Svarene avgitt av leder 3 indikerer også at de ansatte imidlertid er viktigst.

6.4. Firma 3 (leder 2)

I denne besvarelsen av undersøkelsen har vi en salgs- og markedssjef med en ledererfaring mellom 10 og 15 år i forsikringsbransjen. Vi kan merke at i spørsmålene om motivasjon (hypotese 1) sier leder 3 at motivasjon er en viktig hovedfaktor til selgernes atferd og hvor produktive disse kan være. Som følge av dette er mye av jobben av leder 3 å oppmuntre og motivere hans ansatte slik at de kan yte best mulig for dem selv og for selskapet. Som konsekvens av høy motivasjon oppnår firma 3 fornøyde partnere, noe som gjør at selskapet alltid må tilpasse seg de forskjellige behovene til kundene sine som konstant er i forandring, og som konsekvens blir det produsert nye produkter tilpasset bransjens behov.

En god del av oppgavene for en selger i firma 10 handler om telefonsalg og rådgivning med kundene fysisk eller via telefon. Men også er mye av arbeidet innenfor team og mål som teamet selv må oppnå. Man må være uavhengig samtidig som man er en lagspiller med de andre, på denne måten utvikles teamet og selskapet har det lettere for å lykkes bedre. Ut ifra dette kan vi si at mye av denne jobben innebærer telefonsalg og forbedringsarbeid.

På den andre siden har vi også spurt om automatiseringsprosessen i firma 3 og dens påvirkning i selskapet. Der vi kan se at det har ikke hatt noe påvirkning på kundenes sin side, det er likt som før, selv om mye av produktene som firma 3 tilbyr kan kjøpes via nettet og er blitt digitalisert. Samtidig kan vi se at automatiseringen har gjort at det har blitt en reduksjon i de ansatte da automatiseringen har tatt over noen av jobbene som de ansatte pleide å gjøre før, og med mer effektivitet gir dette økt produktivitet. Firma 3 foretrakk å fokusere på de allerede eksisterende kundene som var fra før og tilpasse seg deres behov istedenfor å oppsøke nye kunder til selskapet, derfor har de laget min side portalen på weben der kunden lett kan kjøpe og ha en oversikt over deres produkt. Denne store graden av tilpasning gjør at det er lite forbedringspotensial i produktene da det allerede har blitt tilpasset kundene på best mulig måte, men behovene er i stadig forandring og derfor er det også små forandringer på produktene.

Når vi snakker om unikheten av firma 3, svarte lederen at styrkene til firmaet er at de er store, noe som gir et forsprang i markedet, men samtidig er de veldig personlige og tett knyttet til kundene. Dette gjør de ved å ha gode oppfølgingsrutiner som hjelper selgeren og kunden å forstå hva de er på utkikk etter og hvordan firma 3 kan hjelpe kunden med dette. I tillegg er det ikke så stor forskjell på selgerne i firma 3, noe som tyder på at de har et sterkt og solid

team, som tar de beste egenskapene av sine ansatte og yter det til sitt maksimale potensial. Dette er en viktig faktor da de kan forstå kunden på et bedre nivå, med så mange gode egenskaper samlet på et sted og gjør at firma 3 er unik med tanke på teamet.

Avslutningsvis spurte vi leder 10 om produktiviteten til selskapet. Firma 3 klarer å ha både sine kunder og ansatte i gjennomsnitt i 4 år eller mer, noe som tyder på at produktiviteten er høy da det skjer veldig lite forandring innenfor teamene og kollegaene blir bedre kjent. På samme måte videreutvikler de teamet og selskapet. Da det er lite rotasjon i de ansatte skjer det en mer personlig utvikling av teamet, noe som igjen fører til høyere kvalitet av teamet, selskapet og deres påvirkning hos kundene og salgene selgerne gjør. På grunnlag av dette fokuserer firma 3 mest på sine ansatte istedenfor automatisering. På denne måten kan selskapet komme tettere inn på kundene og ha enda bedre oppfølgingsrutiner. På samme måte får kundene et mer personlig utvalg av tilbud og hva firma 3 kan by på og hjelpe kundene med.

6.5. Firma 4

Svarene til firma 4 fikk vi av en daglig leder som har 5-10 års ledererfaring i bransjen. På spørsmålene om motivasjon og dens påvirkning på de ansatte, svarer lederen at dersom en selger er motivert ser han forbedringer i både salg og kvalitet på arbeidet. Han har merket en sammenheng mellom økt salg og motivasjon til de ansatte i det firmaet han jobber i. Mye av arbeidet som denne lederen har er å klare å motivere sine selgere, da dette resulterer i høyere produktivitet. Lederen mener at motivasjon er en hovedfaktorene som påvirker de ansattes atferd. For å forsterke denne type atferd pleier denne bedriften å gi bruke forskjellige hygienefaktorer som for eksempel høy lønn, samt drive mange konkurranser mellom selgerne for å yte best mulig i markedet.

Mye av hverdagen til en selger i firma 4 er å besvare spørsmål fra kunder, salg via telefon, rådgivning, og oppsøkende salg om det er ønskelig da det er ikke alle som trives med det. Lederen her mener at det er en betydelig stor forskjell i produktiviten til sine underordnende, da dette avhenger av forskjellige faktorer som motivasjon, kvalifikasjoner eller personlige egenskaper.

Hvis vi ser på spørsmålene knyttet til automatiseringsprosessen og dens påvirkning på selskapet, har leder 4 svart at de tilbyr produktene sine i veldig liten grad over nettet. Dette

førte til at kundene ikke har økt gjennom digitaliseringen. Bedriften har også lite tilpasninger å gjøre på webben da de foretrekker å selge forsikringer via telefon eller fysisk med kundene. Det betyr at bedriften satser på humankapital og derfor har hatt økning i antall ansatte gjennom de siste årene.

Deres sterkeste side er fast og personlige rådgivning til kundene sine. Derfor var det viktig å rekruttere de rette kandidatene for å slik bygge et solid team av selgere samt rådgivere. Avslutningsvis kan det sies at denne lederen prioriterer de ansatte fremfor automatiseringen, da det er kundetilnærming og personlig rådgivning som til slutt bestemmer hvor mange salg selskapet kommer til å ha. På bakgrunn av dette kan vi se at selskapet har greid å ha sine ansatte i 4 år eller mer i gjennomsnitt, og det samme med kundene som forblir i 4 år eller mer.

6.6. Firma 5

Stillingen til personen fra firma nr. 5 er Leder Kundesenter. Ledererfaringen hans er fra ti til femten år og han påstår å ha en stor innvirkning på sine ansattes produktivitet. Det han ønsker å oppnå med å motivere sine ansatte er å få det beste ut av hver enkelt. Denne lederen mener at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet. Hans oppgave i dette selskapet går i svært stor grad ut på å motivere sine medarbeidere. Ut ifra disse informasjonene kan vi anta at de ansatte i dette selskapet er av stor betydning for kundeopplevelser og resultatet.

Antall kunder som betjener seg gjennom nettet stadig øker, mens antall ansatte har ikke blitt noe redusert på grunn av dette. Likevel er ikke alle produktene tilgjengelige på Internett, men dette er hovedmålet for selskapet. For øyeblikket er det et lite rom for personlige tilpasninger på nettsiden, men det er hele tiden utvikling med tanke på å kunne bestille og endre produktene. Da det gjelder selve produktiviteten så syns denne lederen at den er at det er sterkt knyttet til motivasjonen til de ansatte. Han mener der er veldig viktig å motivere medarbeidere sine og til det så bruker egne modeller som har gjennom årenes løp funnet ut fungerer bra. For han så er det i svært stor grad viktig å rekruttere den rette personen, men han merker ikke en veldig stor forskjell i produktiviteten til sine ansatte. Når de vil øke produktiviteten så er det alltid en kombinasjon av økt automatisering og de ansatte, men det største fokuset ligger på automatiseringen. Ifølge hans mening så vil det alltid være de beste ansatte som trengs for å skille seg ut i bransjen. Deres sterkeste side i forbindelse med konkurranse i markedet er ifølge han at de holder tett på kundene ved å ha lokale

kontaktpersoner i sparebankene. Med det samme så klarer de å beholde både kundene og de ansatte for fire år eller lengre som tyder på at de er på rett vei.

For å oppsummere vil jeg si at det er like viktig for dette lille forsikringselskapet å ha muligens beste ansatte og utvikle sine digitale systemer. Selv om antallet kunder som betjener seg selv gjennom digitalisering øker så påstår de allikevel at motivasjon av de ansatte har en veldig stor betydning for bedriftens produktivitet. Selskapet vokser veldig raskt og antallet kunder øker, så det kan hevdes at det er sterk konkurranse for andre selskaper i denne bransjen. Av denne grunn tror jeg at systemene og metodene deres kan oppfattes som et sterkt argument for hypotese nr. 2, og et sterkt motargument for hypotese nr. 1.

6.7. Firma 6

Svarene jeg skal analysere nå fikk vi av en som er banksjef for privatmarked i et kraftig forsikringselskap. Han har en veldig kort erfaring i forhold til de andre som har tatt undersøkelsen, nemlig mindre enn fem år. Det kan være viktig å nevne fordi dette gjør at han ikke er kanskje så troverdige i sine meninger som de andre med en veldig lang erfaring. Allikevel så påstår han at han klarer å påvirke sine ansatte i stor grad og at en stor andel av arbeidet hans går ut på å motivere sine medarbeidere.

Det banksjefen ønsker å oppnå ved å motivere sine ansatte er å øke effektiviteten samt produktiviteten, og fjerne dødtid. Han mener at motivasjon er en av hovedfaktorene da man snakker om produktiviteten. Denne lederen bruker egne metoder for å motivere sine ansatte som f.eks. setting av mål, forskjellige slags kurs, og egen ansvarlighet. Han klarer å beholde sine ansatte i mer enn fire år og det er de han fokuserer mest på da han ønsker å øke produktiviteten til selve bedriften. For han er det veldig viktig å rekruttere den rette personen fordi det har stor innvirkning på fremtidige suksesser eller fiaskoer i selskapet. Deres sterkeste side i forbindelse med konkurranse i markedet er ifølge han muligheten til å samle alt på et sted, i samme nettbank, og gode skadeoppgjør.

Bedriften bruker sin egen plattform da det er snakk om webløsninger. Produktene deres er stort sett tilbydd kun elektronisk, men det er et veldig stort rom for tilpasninger på weben da det gjelder hver enkel kunde. De har hatt digitalt salg over lengre tid og påstår at de ikke trenger å utvikle seg mye mer på dette området, men signeringsløypen er utbedret. De fleste

kunder betjener seg selv over weben og det antallet holder på å øke. Allikevel så har ikke antall ansatte blitt noe redusert pga dette i løpet av de siste årene. Dette kan indikere at den digitale utviklingen i forsikringsbransjen ikke har noen innvirkning på behovet for de ansatte i selskapene.

Ved å oppsummere så mener jeg at disse dataene indikerer at ansatte er svært nødvendige i forsikringsselskaper uavhengig av automatiseringen. Vi må imidlertid ta i betraktning at teknologien allerede er på et høyt nivå og likevel vokser den fortsatt raskere og raskere. Av denne grunn kan vi ikke utelukke at situasjonen om noen år vil endre seg og de fleste stillingene i denne bransjen vil kunne bli erstattet av datamaskiner. Til tross for at denne lederen har ganske liten erfaring, her har vi å gjøre med et kraftig selskap så jeg vil tro at disse dataene er pålitelige og verdt å ta hensyn til.

6.8. Firma 7

Lederen fra dette selskapet har mer enn 15 års erfaring i bransjen. Det vi kan legge merke til er at i spørsmålene knyttet til automatiseringen svarte han at motivasjon er nøkkelen for at de ansatte skal kunne yte det beste av seg selv, og for at selskapet skal kunne tilby kundeopplevelser av høy kvalitet. Mye av jobben til selgerne i dette firma går ut på å besvære kundenes spørsmål om offentlig tjenstepensjon, individuell pensjonssparing eller fond.

Videre spurte vi mer om automatiseringsprosessen av selskapet og hvordan dette påvirker deres kunder og selve selskapet. Ut ifra lederen sine svar fant vi ut at selskapet har måttet tatt i bruk digitaliseringsverktøy for å dekke behovene til kundene gjennom den kanalen, for å ikke ligge etter i utviklingen som skjer i bransjen. Firmaet har imidlertid ikke redusert de ansatte som følge automatiseringen. De ansatte til firma 7 har forblitt likt gjennom årene.

Vi spurte også litt om hva det er som er unikt med firma 7 og deres rolle i markedet. Dette sier litt om hvordan selskapet ser på seg selv og kundene sine. Noe som vi fikk som svar var personlig kundeopplevelser, merkevaren og de konkurransedyktige prisene som blir tilbudt til kundene. Lederen mener teamet deres er unik og det er en viktig del av deres suksess.

Bedriften har gjennomsnittlig sett klart å beholde både arbeiderne og kundene sine over lengre tidsperioder. De ansatte spiller en veldig viktig rolle for firma 7, da det er her kjernen av selskapet plasserer seg. Dermed kan vi trekke ut at ifølge lederen er automatiseringen til støtte for produktiviteten, men det er de ansatte som er viktigst.

6.9. Firma 8

I selskapet nr. 8 har vi snakket med en direktør av kundesenteret. Hans ledererfaring er mellom fem og ti år og det virker lenge nok for å ha sterke meninger om styringen av de ansatte. Lederen selv mener at han har en stor påvirkning på sine ansattes produktivitet med tanke på hans erfaring. Halvparten av arbeidet hans går ut på å motivere medarbeidere sine og det tror jeg er betydelig mye, som igjen tyder på at det er viktig for han som en leder. Bedre kundeopplevelser, nyskaping, kvalitet i arbeidet, effektivitet, produktivitet, redusert sykefravær, lavere turnover, bedre arbeidsmiljø, er det han ønsker å oppnå med å motivere hans underordenene ansatte. Her ser vi at motivasjon, etter hans mening kan påvirke mange ting til og med faktorer som kundeopplevelser eller arbeidsproduktivitet. Han mener også at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet. Begge påstandene vil være i samsvar med vår hypotese 2.

Hypotese 1 er knyttet til automatiseringen av forsikringselskaper, og derfor har vi også lagt til noen spørsmål ang akkurat dette. Ut ifra svarene hans så finner vi ut at antall kunder som betjener seg selv gjennom digitalisering øker ikke. (artikkel korona). Men vi får også vite at antall ansatte har blitt redusert de siste årene grunnet automatisering. Du kan kjøpe alle produkter på nettet og det er stort rom for personlige tilpasninger etter preferanse og behov. Selskapet selger noen produkter kun på weben, men det er fremdeles veldig lite i forhold til andre bedrifter i bransjen.

Da de gjelder de ansatte så syns lederen at det er svært viktig å rekruttere den rette personen, dvs at riktige kompetanser spiller en viktig rolle. Han selv bruker selvbestemmelse teorien da han prøver å øke arbeidsmotivasjon hos medarbeiderne sine. Det betyr at denne lederen forsøker å dekke deres behov knyttet til selvbestemmelse, kompetanse, tilhørighet, for å øke produktiviteten til de ansatte. Selskapet hevder å kunne beholde både ansatte og kunder i minst 4 år eller mer. Dette viser ganske tydelig at selskapets metoder og måter å vinne mot konkurransen er riktige og til og med veldig gode.

Ved å oppsummere så synes jeg at bedriften fokuserer seg like mye både på de ansatte samt digitale tjenester. Kompetansen og motivasjonen til de ansatte er av stor betydning for utviklingen av selskapet. Dette vil indikere at hypotese nr. 2 er gyldig i dette tilfellet. Imidlertid fant vi ut at antall ansatte har blitt redusert over flere år på grunn av nye

digitaliseringssystemer, noe som også kan indikere at selskapet går mot hypotese nr. 1 i fremtiden. Gitt at antall selvbetjeningskunder via nettet vokser ikke lenger kan vi ta hensyn til teorien om at digitaliseringen av forsikringsselskaper er på toppen av mulighetene sine, og vil nå begynne å stabilisere seg.

6.10. Firma 9

Lederen arbeider som daglig leder og har en erfaring på 5-10 år, med det påstår lederen at han klarer å påvirke sine ansattes produktivitet i stor grad når det kommer til motivasjon. Dette er en lang nok erfaring til å kunne mene noe om bransjen og lederens effekt på de ansatte.

Lederen tror at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet og arbeidet går i middels grad ut på å motivere de ansatte. Med å motivere sine ansatte ønsker lederen å oppnå bedre kundeopplevelser, nyskapning, kvalitet i arbeidet, effektivitet, redusert sykefravær, lavere turnover og bedre arbeidsmiljø. Lederen tar i bruk selvbestemmelsesteorien, samt McClellands behovsteori som de utvikler og tilpasser.

Lederen oppgir at antall kunder som betjener seg selv gjennom digitalisering ikke øker, men antall ansatte har blitt redusert de siste årene som følge av automatisering i bransjen. Firmaets produkter er i liten grad kun tilbudt elektronisk over weben, men de prøver å utvikle seg slik at tilpasningene til kundene skal bli bedre slik at flere kunder kan ta i bruk webløsninger. Når firmaet vil øke sin produktivitet, fokuserer de mest på automatisering fordi de vil utvikle seg i denne retningen slik at flere kunder kan betjene seg selv. Denne utviklingen gjør at de ansatte får mer tid til å trenes ukentlig samt å bli mer personlige med kundene sine.

Firmaets sterkeste side er omdømme og merkevare, raske skadeoppgjør og kundeservice, dette gjør at de klarer å holde på sine kunder i en tidsperiode på 4 år eller mer. Det er i svært stor grad viktig for lederen å rekruttere den rette personen med tanke på firmaets fremtidige mål. Lederen oppgir også at de klarer å holde på sine ansatte på rundt 1-4 år og produktiviteten til selgerne varierer i svært stor grad.

For å konkludere så er selskapet veldig opptatt av digitalisering og dens utvikling. Ved hjelp av digitalisering så vil firmaet oppnå bedre kundeopplevelser og økt salg. De har dermed stort potensial for utvikling i selskapet, noe som kommer til å forsterke merkevaren og kvaliteten av arbeidet som selgerne gjør. Dette gjør da at motivasjon spiller en enda viktigere rolle for de

ansatte, noe som må kombineres med automatiseringsprosessen, men siden selskapet fokuserer mest på digitalisering og automatisering, ikke de ansatte, så kan det i fremtiden føre til at de ansatte blir mindre og mindre verdige i forbindelse med produktiviteten.

6.11 Oppsummeringstabell

	Motivasjon	Produktivitet	Automatisering/Digitalisering	Ansatte	Kunder	Sterkeste side(r)
Firma 1	Braker egne metoder for å oppnå en høy arbeids glede både på individ og teamnivå.	Stor forskjell i produktiviteten til selgerne. Fokuserer både på ansatte og automatisering, for å levere bedre opplevelser for kunden.	Selskapet er delvis automatisert, da noen sider ved forsikring er et komplisert produkt med mange variabler.	Har økt gjennom årene. De holder på sine ansatte mellom 1-4 år.	De holder på kundene sine i 4 år eller mer.	Samfunnsansvar
Firma 2	Braker både egne og eksisterende metoder for å økt salg og produktivitet	Stor forskjell i produktiviteten til selgerne. Fokuserer mest på de ansatte da dette er faktoren som skiller de ut med tanke på salg.	Selskapet er i middels grad automatisert, da dette bidrar til å utvikle selskapet.	Har vært likt gjennom årene. De holder på sine ansatte mellom 1-4 år.	De holder på kundene sine mellom 1-4 år.	Personlige, lokale og prøver å få en god relasjon til sine kunder.
Firma 3	Braker eksisterende metoder for å oppnå mersalg og høyere salg.	Stor forskjell i produktiviteten til selgerne. Fokuserer mest på de ansatte slik at det bidrar til økt salg.	Selskapet er i stor grad automatisert, da de foretrekker å sette kundeopplevelsen først og det gir mer effektivitet.	Har økt gjennom årene. De holder på sine ansatte i 4 år eller mer.	De holder på kundene sine i 4 år eller mer.	Kundeservice og omdømme.
Firma 4	Braker eksisterende metoder for å få høyere salg og bedre kvalitet på arbeidet.	Stor forskjell i produktiviteten til selgerne. Fokuserer mest på de ansatte slik at det blir høyere og flere salg.	Selskapet er svært lite automatisert da de foretrekker å sette de ansatte først, og heller ha samtaler med kunder.	Har vært likt gjennom årene. De holder sine ansatte i 4 år eller mer.	De holder på kundene sine i 4 år eller mer.	Fast og personlig rådgiver.
Firma 5	Braker egne metoder for å få det beste ut av hver enkelt.	Middels forskjell i produktiviteten til selgerne. Størst fokus på automatisering.	Selskapet er i middels grad automatisert, de prøver stadig å videreutvikle webben.	Har økt gjennom årene. De holder sine ansatte i 4 år eller mer.	De holder på kundene sine i 4 år eller mer.	Tett på kundene – lokale kontaktpersoner i bankene.

Tabell 1.1. Oppsummerings tabell av bedriftene

Firma 6	Bruker eksisterende metoder for å få effektivitet, fjerne dødtid og dele erfaringer.	Middels forskjell i produktivitet til selgerne. Fokuserer mest på de ansatte og deres effektivitet innenfor salg.	Selskapet er svært stor grad automatisert, da de vil dekke behovene til kundene på best mulig måte og ikke ligge etter i automatiseringen.	Har økt gjennom årene. De holder på sine ansatte i 4 år eller mer.	De holder på kundene sine mellom 1-4 år.	Muligheten til å samle alt på et sted i en nettbank + gode skadeoppgjør.
Firma 7	Bruker egne metoder for å få gode kundeopplevelser og økt salg.	Stor forskjell i produktiviteten til selgerne. Fokuserer mest på de ansatte slik at det bidrar til økt salg.	Selskapet er lite automatisert da de foretrekker å sette de ansatte først, og heller ha telefonsamtaler med kunder.	Har økt gjennom årene. De holder sine ansatte i 4 år eller mer.	De holder på kundene sine i 4 år eller mer.	Pris, merkevare og gode kundeopplevelser.
Firma 8	Bruker eksisterende metoder for å få bedre kundeopplevelser, nyskaping, god kvalitet på arbeidet, effektivitet og bedre arbeidsmiljø.	Middels grad forskjell i produktiviteten til selgerne. Fokuserer på automatisering og de ansatte.	Selskapet er delvis automatisert, da de foretrekker å sette kundeopplevelsen, og noen ting må gjøres manuelt eller via dialog.	Har minket gjennom årene. De holder på sine ansatte i 4 år eller mer.	De holder på kundene sine i 4 år eller mer.	Digitale tjenester, kundeservice, omdømme og merkevare.
Firma 9	Bruker eksisterende metoder for å få fornøyde partnere i bilbransjen, bedre produktivitet og bedre kundeopplevelser.	Middels forskjell i produktiviteten til selgerne. Fokuserer på automatisering som kan skape mer verdi for kunden.	Selskapet er i stor grad automatisert, da dette dekker behovene til kundene på en større måte.	Har minket gjennom årene. De holder på sine ansatte i 4 år eller mer.	De holder på kundene sine i 4 år eller mer.	Unike forsikringsløsninger, personlige, raske skadeoppgjør, merkevare og kundeservice

Tabell 1.2. Oppsummerings tabell av bedriftene

Fra sammendraget vårt kan vi konstatere at hver av lederne vi undersøkte tror på effektiviteten av motivasjon og dette utgjør en stor del av deres jobb. En tredjedel av dem bruker sine egne metoder, som de mener fungerer bra. Resten bruker enten eksisterende modeller eller en blanding av begge deler, men det er verdt å merke seg at de eksisterende modellene dominerer her. Ledere påstår at de har innvirkning på ansattes motivasjon og dermed deres produktivitet, som er målet.

Da det gjelder digitaliseringsgraden til disse selskapene så er det en betydelig stor forskjell mellom dem. Det kan merkes at selskapene er delt inn i tre like deler, mindre, middels eller veldig avanserte på dette feltet. Imidlertid kan vi ikke ta dette som et bevis på noe, ettersom selskapene vi undersøkte er veldig forskjellige i størrelse og utviklingsfase, så det er fornuftig at de deler seg på den måten. De fleste selskaper utvikler seg i forbindelse med automatisering, noen raskere enn de andre, men de tror ikke det er nøkkelen til suksess i denne bransjen, men en av mulige virkemidler som kan forbedres kundeopplevelsen.

Produktiviteten til de ansatte, i alle disse selskapene, varierer i stor eller middels grad. Så det er rimelig at alle mener at nøkkelen her er å rekruttere den rette personen. For å øke produktiviteten i selskapet, fokuserer 1/5 både på ansatte og forbedringen av digitale systemer, mens 60% fokuserer hovedsakelig på de ansatte og den resterende delen fokuserer på automatisering. I de fleste tilfeller er det de ansatte som skaper verdi for kunden, og dette er målet for selskapene.

De aller fleste beholder sine ansatte i opptil fire år eller mer. Det samme gjelder for deres kunder, ettersom de fleste selskaper vi undersøkte kan beholde dem i fire år eller lenger. Mer enn halvparten av selskapene anser blant annet personalet som en av sine sterkeste sider, resten er delt i to like deler, en relatert til digitalisering og den andre relatert til andre faktorer, som ikke er relevant til problemstillingen vår.

Firma 1

År	Produktivitet pr ansatt
2018	1 863 746 kr
2019	2 073 956 kr
2020	2 130 208 kr

Firma 2

År	Produktivitet pr ansatt
2018	600 000 kr
2019	714 286 kr
2020	771 429 kr

Firma 3

År	Produktivitet pr ansatt
2018	6 375 940 kr
2019	6 314 286 kr
2020	5 005 556 kr

Firma 4

År	Produktivitet pr ansatt
2018	314 182 kr
2019	940 932 kr
2020	975 682 kr

Firma 5

År	Produktivitet pr ansatt
2018	46 597 kr
2019	1 264 423 kr
2020	1 710 526 kr

Firma 6

År	Produktivitet pr ansatt
2018	-
2019	631 749 kr
2020	1 536 735 kr

Firma 7

År	Produktivitet pr ansatt
2018	1 258 993 kr
2019	1 174 468 kr
2020	1 517 241 kr

Firma 8

År	Produktivitet pr ansatt
2018	496 995 kr
2019	551 198 kr
2020	750 109 kr

Firma 9

År	Produktivitet pr ansatt
2018	2 220 833 kr
2019	3 684 091 kr
2020	3 056 818 kr

I tabellene har vi unnlatt å vise antall kroner i inntekt selskapene har tjent hvert år og antall ansatte selskapene hvert år, for å sikre anonymiteten til selskapene som har svart på undersøkelsene.

Tabell 1.3. Produktivitet pr. ansatt pr. firma.

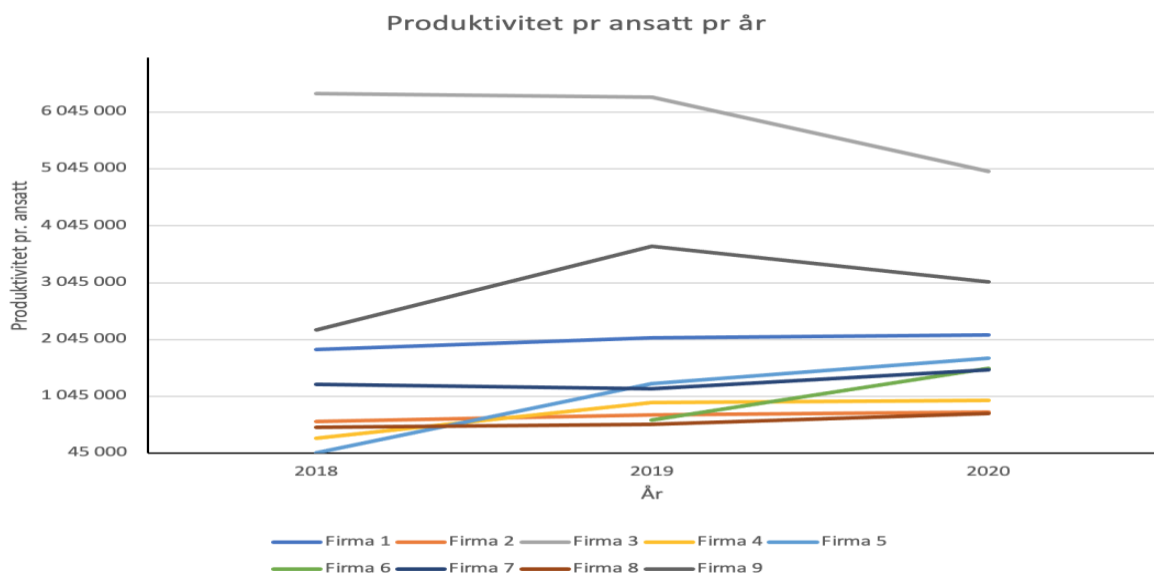
7. Diskusjon

I dette kapitlet skal vi drøfte og analysere våre empiriske funn og resultater i tråd med fagteori presentert i starten av oppgaven og artikler om automatisering i bransjen. Vi skal se på forholdet mellom problemstillingen/forskningsspørsmålene og funn, og hvordan dette forholder seg til fagteori og artikler. Forskningsspørsmålene som skal drøftes er:

- 1) *Fører automatisering av tjenester til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir mindre viktig og som følge av dette spiller motivasjonen en mindre rolle enn tidligere?*
- 2) *Fører standardløsninger til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir den eneste variable faktoren slik at motivasjon fremdeles spiller en viktig rolle?*
- Hvordan kan ledere i forsikringsbransjen påvirke de ansattes produktivitet ved hjelp av eksisterende eller egne metoder?

7.1. De ansattes produktivitet

Ut ifra tallene som viser produktiviteten til de ansatte per år ser vi at meste parten av bedriftene i bransjen har en stigende trend i produktiviteten selskapene har pr. ansatt. På samme måte er det litt forskjellig i bransjen når det gjelder de ansatte. I noen er det en stigende trend, mens i andre er det en lik eller minkende trend. Dette viser at det ennå er forskjellige måter selskapene vokser i bransjen på og at disse nødvendigvis ikke trenger å fokusere på å ansette mer. Da kan de heller fokusere på den andre siden av selskapet som er kundene og hva disse ser etter i et selskap innenfor forsikring.



Figur 4.1. Produktivitet pr. ansatt pr. år for hvert firma

I nesten alle selskaper har det vært en stigende trend når det gjelder produktiviteten målt i kroner per ansatt i disse 9 bedriftene. Akkurat hvorfor har vi ikke satt oss inn i, men det kan muligens være på grunn av økt pris for produktene eller at selskapene har fått større kundegrupper og at mer folk kommer til denne bransjen enn tidligere.

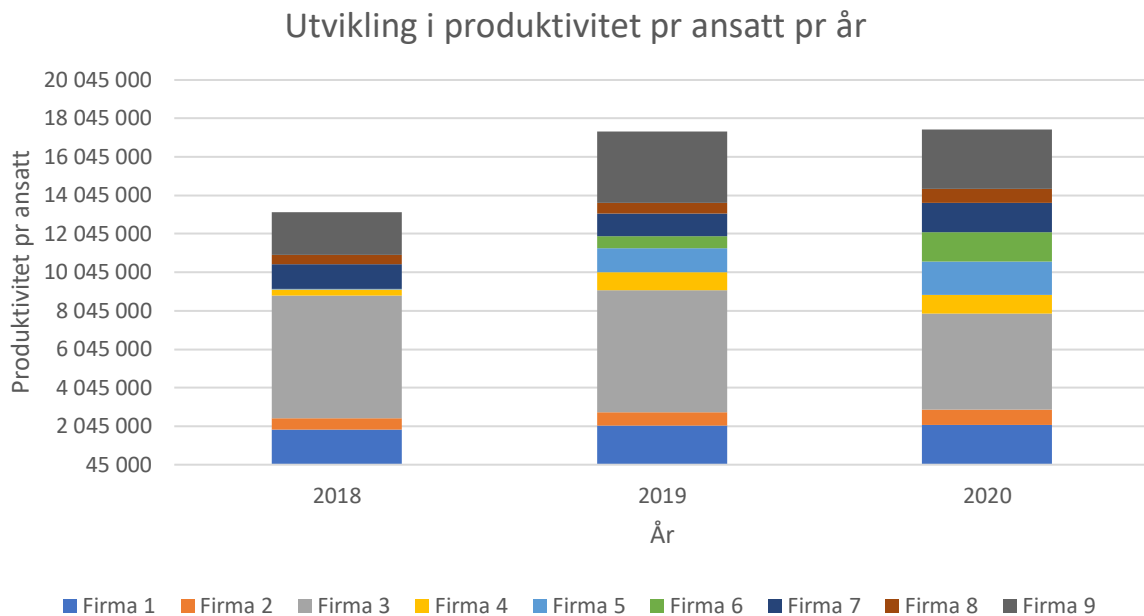
Dette kan heretter tyde på at bransjen prioriterer nå mer enn før behovene til kundene sine og hva de ønsker. Til sist er det kundene som bruker sine penger for at bransjen og firmaene skal kunne klare seg økonomisk. Fremdeles er de ansatte viktige i denne bransjen, da det er usikkert om hvordan ansettelsen i bransjen blir de neste årene. Det er ulikt fra firma til firma hvordan de gjør når det gjelder dette punktet. På grunnlag av dette kan det derfor være en viktig detalj å legge merke til at motivasjon til de ansatte i firmaene vil spille en viktig rolle i hvordan firmaene utvikles videre. De ansatte er en av hovedfaktorene for at selskapet skal klare seg og tjene de inntektene de ønsker. Det er derfor viktig å ta vare på de som jobber for dem. Motivasjon blir derfor et viktig hovedpoeng i oppførselen til de ansatte og et nøkkelord for å kunne yte best mulig.

På samme måte hjelper automatisering bransjen videre i denne situasjonen da denne kan frigjøre mer humankapital som videre kan gjenbrukes til å forsterke kundeservicen og dens kvalitet. Slik at det blir en tettere oppfølging på kundene og en enda bedre kundeopplevelse enn det den er i dag. På denne måten blir kunde reisen enda mer skreddersydd og mer spesiell. Slik at behovene og kommunikasjonen blir enda bedre i og med at det er mer human kapital å bruke.

En viktig ting å nevne ifra tabellen er at et av selskapene ikke har data fra året 2018 og dette har derfor ikke blitt tatt med. Det er også vel å merke at det er store forskjeller i bransjen mellom store og små selskaper. Dette kan sees da det minste selskapet starter på ca. 45.000 kr på produktivitet pr. ansatt, til sammenligning med den største som starter på over 6 045 000 kr på produktivitet pr. ansatt.

På den andre siden kan vi se at ut ifra disse 9 selskapene var bransjens produktivitet pr ansatt til sammen i 2018 lik 13 177 286, i 2019 lik 17 349 389 og i 2020 lik 17 454 304. Noe som viser at det har vært en fremgang i den samlede produktiviteten til de ansatte i bransjen. Til sammenligning med året 2018 tyder det på at bransjen har hatt en stagnasjon med tanke på produktivitet pr ansatt, da det ikke var så stor forskjell mellom årene 2019 og 2020. Dette kan

ha vært påvirket av COVID-19 situasjonen som oppstod i året 2020 som førte til en dårlig økonomisk vekst i landet og redusert etterspørsel av den grunn. Denne økonomiske resesjonen har stagnert bransjen og derfor kan vi ikke se en like stor oppgang i det samlede produktiviteten pr ansatt pr år i årene 2019-2020 til sammenligning med 2018 - 2019.



Figur 4.2. Samlede produktivitet pr. ansatt i bransjen

Grafens farger viser de forskjellige bedriftene som har bidratt til oppgaven og hvor stor de er i forhold til hverandre. Vi kan klart se og sammenligne deres produktivitet og størrelse i markedet. Det er da klart at firma 3 og firma 9 for eksempel har den største andelen av produktiviteten i forhold til andre firmaene. Dersom noe skulle skjedd med disse selskapene hadde det derfor påvirket hele bransjen da størrelsen på produktiviteten hadde minket eller økt i en stor grad. Derfor har størrelsen på firmaene noe å si om hvordan markedet og produktiviteten til denne bransjen går videre da det er de største selskapene som kan påvirke dette mest i sammenligning med de små/mellom-store selskapene.

7.2. Fører automatisering av tjenester til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir mindre viktig og som følge av dette spiller motivasjonen en mindre rolle enn tidligere?

Fra artikkelen ‘‘Digitale generasjonsskiller viskes ut - eldre forbrukere handler nå mer på nett enn yngre’’ av Vatn C. (2020)_lærte vi at generasjonsgapet assosiert med utvikling av teknologi, inkludert selvbetjent onlinehandel, blir mindre og mindre i løpet av de siste årene.

Pandemien som brøt ut for et år siden, altså i 2019, bidro også til en enda raskere endring på dette området. Svarene fra lederne til selskapene vi undersøkte forteller oss tydelig at antall kunder som betjener seg selv gjennom internett stadig vokser. Det kan tyde på at denne endringen påvirket også forsikringsbransjen. Inntil for noen år siden hadde mange av oss foretrukket å kontakte forsikringsselgeren fysisk eller over telefonen før vi bestemte oss for å kjøpe en. Det at denne store endringen skjedde på så kort tid kan tyde på at snart vil alle være i stand til å kjøpe forsikringen selv via nettet. For mange av oss er det rett og slett et enklere alternativ, for da kan vi ta den tiden vi trenger når det kommer til valg av forsikringen, uten å være under press fra selgeren sin side. Menneskets natur er slik at vi foretrekker å unngå å snakke med fremmede mennesker da det ikke er nødvendig, spesielt da vi snakker om salg. Vi foretrekker å tenke selv og spør vennene våre hva de synes, hva de anbefaler og muligens sammenligne tilbudene.

Alle selskapene vi undersøkte befinner seg i en digital utvikling, i mindre eller større grad. Som nevnt tidligere, blir det ikke fornuftig å sammenligne selve utviklingen grunnet betydelig stor forskjell i størrelsen til selskapene. Det er imidlertid kjent at de fleste ledere ikke anser dette som en prioritet når det gjelder den generelle utviklingen av selskapene. Dette går på linje med Deloitte sin markedsanalyse, som nevner at mer enn halvparten av kundene som står overfor valget av forsikring anser ikke-forsikringsrelaterte faktorer som de viktigste. Analysen viser at forsikringskunder setter pris på fagpersoner som kan gi råd og lede dem på det økonomiske området, som de selv ikke har så mye peiling på. Det kan derfor tyde på at den menneskelige faktoren er viktig for kjøperen, selv om selve kjøpet skjer via internett. Vi vet imidlertid ikke i hvilken grad bot' er (nett-roboter) vil utvikle seg innen dette feltet i løpet av de nærmeste årene, og i hvilken grad de vil kunne erstatte kvalifiserte folk i bransjen.

Når vi snakker om digitaliseringen av forsikringsbransjen, spør vi oss selv om det vil resultere i en reduksjon av de ansatte. De fleste av lederne vi har vært i kontakt med forkaster denne teorien og overbeviser oss om at antall ansatte ikke har gått ned pga. dette. Vi kan imidlertid ikke se bort fra at 1/4 la merke til en endring på dette området og det kan understrekes at dette er de største selskapene av de vi undersøkte. Det er en interessant sammenheng, som er verdt å se nærmere på. Det som kan være årsaken til dette er at mindre selskaper har mindre kapital og er mer avhengige av mennesker. Derfor kan det ikke utelukkes at de i en senere utviklingsfase også vil kunne oppleve denne reduksjonen. Det er derfor verdt å se nærmere på de større forsikringsselskapene, som allerede er på et veldig høyt nivå innen dette feltet.

Gjensidige er et av de største forsikringsselskapene som opererer i hele Skandinavia. Dette selskapet er kjent for god service, kundetilnærming og konkurransedyktige priser, noe som har ført til deres suksess på markedet. Vi kan derfor se litt på utviklingen av dette selskapet som en representant for moderne forsikringsselskaper. Fra Juskonferansen Forsikring fra 2019 fant vi ut at deres planer og mål er å digitalisere tjenestene sine knyttet til skadeprosesser opp til så mye som 80%. De mener at det vil resultere i mange fordeler, både for selskapet og kundene deres. Ser man på markedet nå kan det være et gjennombrudd fra Gjensidiges side. Selskapet bekrefter oss imidlertid at det å kunne gi opp en del av sine ansatte ikke er et mål. Ifølge denne bedriften, er målet å øke produktiviteten. På grunn av dette vil ansatte, kunne fokusere på andre viktigere oppgaver. Vi befinner oss nå på et vendepunkt, hvor teknologisk vekst gir flere og flere muligheter og derfor må vi være forsiktige med prognoser for nærmeste fremtid. Det er derfor vanskelig å si om digitaliseringen av deres skadeprosesser vil eller ikke vil resultere i en slags reduksjon av de ansatte.

Deloitte sin markedsanalyse kom opp med en til viktig prognose som er relevant for våre hypoteser. Det viste seg at så mye som 75% av industrien i verden følger teknologien og planlegger store endringer i forbindelse med digitaliseringsutviklingen. Det kan antas at selskaper verden rundt ser store fordeler forbundet med det og derfor ønsker å innføre denne automatiseringsrevolusjonen. Dette kan imidlertid ikke behandles som en bekreftelse på vår hypotese nr. 1, fordi den høye teknologiske utviklingen ikke tilsvarer lavere etterspørsel etter mennesker. Et eksempel på dette er det jeg nevnte tidligere, dvs. at ifølge Deloitte så setter kundene en veldig stor pris på kvalifiserte folk i bransjen ved valg av forsikringen. Til tross for at dette ikke er et bevis på noe, vil det være rasjonelt å anta at en så stor digitaliseringsutvikling kan redusere en vis andel ansatte. Det er også mulig at antall ansatte som trengs vil avta som et resultat av dette og dermed vil konkurransen om arbeidsplasser øke, samt de nødvendige kvalifikasjonene.

Vår forskning viser at ledere fortsatt er veldig opptatt av å finne de best kvalifiserte personene. De mener at dette er nøkkelen til suksess og det er veldig viktig for dem. Til tross for at bransjen allerede er veldig digitalisert, sa de fleste selskaper at produktiviteten til deres ansatte var veldig forskjellig. Dette kan indikere at den digitale revolusjonen ikke trenger å

påvirke behovet for en menneskelig faktor i forsikringsselskaper. Ifølge dem avhenger produktiviteten til ansatte av deres kvalifikasjoner, men den kan også påvirkes av en leder. Når det gjelder ansattes produktivitet er det forskjellige måter å øke den på. For eksempel kan du fokusere på å utvikle sine kvalifikasjoner gjennom forskjellige slags kurs. Du kan også bruke motiverende metoder hvis de gir resultater. Alle våre ledere er enige om at motivasjon har stor innvirkning på hvordan deres ansatte vil være produktive. De bruker eksisterende eller egne metoder for dette. Alle er også enige om at effektiviteten til metodene de bruker ligger på et høyt nivå. Derfor er det ingen tvil om at lederne våre bekrefter hypotesen nr. 1 mer enn hypotesen nr. 2. Tross alt er det de dyktige menneskene som står bak alle disse digitale systemene, og de må kontrollere og forbedre dem.

Denne bransjen er svært digitalisert, men å kjøpe forsikring over weben er kun en liten del av hele kjøpsprosessen. Forskning forteller oss at folk bryr seg om kontakten med de valgte forsikringsselskapene, det vil si med de ansatte. Som nevnt tidligere fokuserer selskapene vi undersøkte mer på ansattes utvikling eller like mye som på utvikle systemene sine. De fleste bedriftene som deltok i studien vår, er i stand til å beholde sine kunder i mer enn 4 år. Etter å ha kjøpt forsikring, vil de at folk skal være i konstant kontakt med forsikringsselskapene, ettersom deres preferanser og økonomiske situasjon endres.

Hvert selskap har sine sterke og svake sider. De får selskapet til å skille seg ut og få kunden til å velge akkurat dette selskapet. Forskningen vår viser at de fleste av styrkene til selskapene vi undersøker er nært knyttet til deres ansatte. Faktorer som for eksempel samfunnsansvar, kundeservice, omdømme, rask og personlig rådgiver, lokal kontaktperson, kundeopplevelser, osv. Det er mennesker bak alle disse faktorene og de fleste av dem kan ikke erstattes av selv det beste digitale systemet. Det er alle disse faktorene som får kundene til å være igjen i et gitt selskap fordi de føler seg trygge og tatt vare på. Kunder ønsker en individuell og personlig tilnærming fordi situasjonen til enhver kunde er annerledes, spesielt når vi snakker om penger og materielle goder slik som det er i forsikringsbransjen.

[7.3. Fører standardløsninger til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir den eneste variable faktoren slik at motivasjon fremdeles spiller en viktig rolle?](#)

[7.3.1 Standardløsninger i forsikringsbransjen](#)

Det finnes mange forskjellige selskaper som tilbyr både standardløsninger og skreddersydde løsninger. Det er i økende grad et ønske om standardløsninger. Det er ofte litt rimeligere og med tanke på at ansatte i forsikringsbransjen ofte er innom flere arbeidsgivere kan det være en fordel å kjenne til systemer som brukes av flere.

Vi har også inkludert spørsmålet om standardløsninger for bransjen i undersøkelsen som ledere i forsikringsbransjen har svart på. Noen av informantene har avgitt svar som forteller oss at mye av de samme løsningene går igjen i firmaene og at flere selskaper bruker i større grad like løsninger. Samtidig har ett par svart at webløsningene ikke er helt standardisert enda, men at mange lager like løsninger for de samme behovene. Björn Junge, administrerende direktør for Metaforce har uttalt seg som følger: "Forsikringsbransjen går stadig mer i retning av å benytte standardprogramvare i stedet for som før å utvikle egne løsninger. Vi deler mange synspunkter som selskaper og vi brenner virkelig for å tilby riktige gode standardiserte IT-løsninger som hjelper våre kunder å effektivisere sin virksomhet" (Itello, 2018). Björn Junge sin uttalelse tyder på at konkurransen i markedet vil i mindre grad ligge i IT systemer og webløsningene som firmaene bruker med tanke på at disse blir likere blant firmaene.

7.3.2. Motivasjon

Motivasjon er en viktig faktor i forsikringsbransjen da motiverte ansatte kan bidra til økt produktivitet for virksomhetene. Samtlige leder oppgir at de tror at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet. Dette forteller at lederne ser viktigheten og betydningen av å ha motiverte ansatte med seg på teamet sitt. Ifølge Porter og Lawler kan man dele motivasjon i to hovedtyper, indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon går ut på at man utfører arbeidsoppgaver fordi man finner oppgavene interessante, eller opplever en tilfredshet ved å utføre arbeidet. Ytre motivasjon, kommer utenfra der man utfører arbeidsoppgaver fordi det vil gi en ønsket belønning. Produktivitet avhenger av flere faktorer, men de som trives godt på arbeidsplassen sin er ofte mer produktive. Funn viser at av 10 ledere svarer over halvparten at det er stor forskjell i produktiviteten til selgerne sine. Dette kan ha sammenheng med den indre og ytre motivasjonen og hva som motiverer den enkelte arbeidstaker.

Flere av lederne oppgir også at de ønsker å motivere sine ansatte slik at de lykkes i jobben sin. Når de lykkes med salg, selger de mer og blir motivert til å selge mer. Hygienefaktorer bør selvsagt være på plass for å unngå at ansatte er misfornøyde i jobben, men behov for utvikling, gode kolleger og relasjoner og ikke minst en god ledelse kan være det som motiverer mest. Her er det flere likhetstrekk med Maslows behovspyramide. Trinn 3 i Maslows pyramide omhandler sosiale behov som for eksempel vennskap og tilhørighet i sosiale grupper. Trinn 4 handler om behov for annerkjennelse og trinn 5 om behov for selvrealisering er faktorer som lederne prøver å sørge for å dekke slik at de ansatte trives og dermed klarer å opprettholde motivasjonen, som igjen fører til at de er og blir produktive i arbeidet sitt.

Funn viser at over 2/3 mener at arbeidet går i stor eller svært stor grad ut på å motivere de ansatte. Svar som går igjen når det kommer til hva lederen ønsker å oppnå med å motivere sine ansatte er økt produktivitet, økt salg, bedre kvalitet og kundeopplevelser, høy arbeidsglede og bedre arbeidsmiljø. Disse faktorene avhenger stort sett av de ansatte i firmaene og er ikke like lette å erstatte ved bruk av automatisering. De ansatte motiveres ulikt og det er ikke alltid slik at de samme metodene fungerer på enhver ansatt. Deci og Ryan mener at mennesker jobber best under omstendigheter der de føler seg trygge. Arbeidstakerne ønsker å føle en tilhørighet og lederne jobber aktivt for å ha et godt arbeidsmiljø. På den andre siden har vi også den ytre motivasjonen som i følge Deci og Ryan kan deles inn i tre. En av dem er ekstern motivasjon og eksempler på det kan være lønn og bonus. Lønn og bonus er to store motivasjonsdrivere i denne bransjen og ifølge leder 2 er lønn i form av provisjon den største motivasjonsfaktoren for deres selgere. På kort sikt er gjerne lønn en viktig motivasjonsfaktor, men i det lange løp er det gode relasjoner på arbeidsplassen og det å prestere i jobbsammenheng det som virkelig motiverer menneskene. Dersom lederne klarer å sørge for at disse faktorene er på plass, vil humankapitalen være svært konkurransedyktige.

Til tross for at funn viser at antall kunder som betjener seg selv gjennom digitalisering øker og at produkter i større grad enn tidligere blir tilbudt over weben, ser man ikke at antall ansatte har blitt redusert de siste årene som følge av automatiseringen. Dette styrker hypotesen om at motivasjon fremdeles spiller en viktig rolle som den variable faktoren. Ifølge markedsanalysen utført av Deloitte vet man at over 3/4 av bransjen holder tritt med teknologiske trender og nesten hele bransjen forventer en stor forbedring i systemene deres i løpet av de nærmeste årene. Til tross for denne markedsanalysen til Deloitte har ikke

automatisering og digitalisering klart å påvirke firmaene i en stor nok grad som har ført til at firmaene har sett seg nødt til å si opp ansatte foreløpig. På den andre siden så er det ikke slik at alle firmaene innenfor bransjen er nødt til å bruke standardløsninger, men indikasjoner tyder på at det er mer og mer vanlig. Det finnes unntak og firmaer som bruker andre løsninger som for eksempel mer skreddersydde. Likevel har det seg slik at de fleste har tilgang til de samme løsningene. Derfor kan det ha seg slik at konkurransen i større grad ligger i humankapitalen som er den mer variable faktoren.

Det å unngå at dyktige ansatte slutter og for eksempel går over til en konkurrent er viktig for at firmaene skal lykkes. Det er viktig å holde på god erfaring og kompetanse slik at dette ikke forsvinner ut av firma. Funn viser at 80% klarer å holde på sine ansatte i 4 år eller mer som var høyeste alternativ, men gjerne også mye lengre enn 4 år.

Basert på undersøkelsen viser funn at det er i svært stor eller stor grad viktig å rekruttere den riktige personen. Nå som det er mer vanlig og utbredt i forsikringsbransjen å bruke standardløsninger eller likere løsninger når det kommer til det teknologiske, vil det være utrolig viktig for firmaene å kapre seg den riktige medarbeideren i forhold til mål som bedriften har. Humankapitalen er fortsatt viktig i virksomheter som leverer tjenester. Lederen peker retning og justerer kursen i takt med omgivelsene og de ansatte er de som arbeider hardt for å oppnå målene som blir satt. Målsetting har gjennom Lathams studie vist at produktiviteten på arbeidsplasser har økt. I forsikringsbransjen er det høy konkurranse blant de ansatte og gode bonusordninger som får de ansatte til å ville yte mer for å kunne nå de vanskelige målene.

På det avsluttende spørsmålet om firmaet legger størst fokus på de ansatte eller automatisering viser funn at omtrent 60 % fokuserer mest på de ansatte, samtidig har flere ledere vansker med å kun velge en av disse da de mener at firmaet også avhenger av automatisering og ikke bare humankapitalen.

7.4. Hvordan kan ledere i forsikringsbransjen påvirke de ansattes produktivitet ved hjelp av eksisterende eller egne metoder?

I undersøkelsen vi gjorde svarte 64% av selskapene at de brukte eksisterende metoder for å få sine ansatte motiverte. Svarene på disse var veldig forskjellige fra hverandre, men på sitt mest basiske nivå baserte svarene seg på å ha fellespremiering og en høy lønn. Fellesmål,

teambuilding og selvutvikling var også nøkkelord for å få høyst mulig produktivitet. Ved hjelp av å forbedre disse faktorene får de ansatte mer motivasjon for å gjøre jobben sin. Dette samsvarer blant annet med McClellands forskning på motivasjon- behovsteori (Harvard Universitet, 2007). Der han sier at for at en ansatt skal kunne prestere/yte på den mest optimale måten, må prestasjonsbehovet dekkes. Lederen må sette mål for at de ansatte på denne måten kan ta imot større utfordringer og utvikle seg selv i større grad for å oppnå suksess. Dette skaper en følelse av å bli motivert og å ha en retning og mål å gå mot, slik at det blir en klarere beskrivelse for de ansatte å vite hva han/hun skal strebe for (McClelland, 1987, s.12).

På samme måte har vi Herzbergs to faktor teori, som nevner blant annet at hygiene faktorer spiller en viktig rolle i utviklingen av motivasjonen til de ansatte og hvordan denne kan øke eller minke mistrivselen som igjen påvirker motivasjonen (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1957, s.81). I forsikringsbransjen som nevnt over motiverer de mye med fellespremier og provisjonslønn, noe som kan kategoriseres som hygienefaktor og som en konsekvens øker trivselen i arbeidsplassen. Dette fører til et sterkere team og det er lettere å bli påvirket av innflytelsen av de andre kollegaene og sjefen om de også er motivert.

Dette kan også kobles til målsettingsteorien av Edwin Locke og Gary Latham. En del av salgene som skjer i denne bransjen er ved telefonsalg og at selskapene må tiltrekke seg nye kunder etter hvert som de vokser. På grunnlag av dette må lederne i denne bransjen sette mål til sine ansatte om for eksempel antall produkter de estimerer å selge i løpet av en bestemt periode. Dette kan også bekreftes av svarene vi fikk fra de forskjellige selskapene, der lederne påpeker at mye av arbeidet går ut på å sette felles eller individuelle-mål, slik at lederne har en plan som de skal prøve å holde og følge (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dette krever da en stor mestringssevne fra den ansatte sin side og har mye å gjøre med selvutviklingen av hver enkelt og deres egenskaper som de andre kollegaene kanskje ikke har. Til sammen som en gruppe klarer de ansatte å prestere på en bedre måte enn hvis alle skulle prøve å gjøre det alene hver for seg. Derfor hjelper dette også mye med teambuilding av de ansatte og dens miljø som gir de ansattes oppgave mer mening og betydning ikke minst (Locke & Latham, 1990, s. 216).

Lederens erfaring har også noe å si for hvordan motivasjonen blir sett på og målet de vil oppnå med den. Ut ifra de 9 selskapene som svarte på spørreundersøkelsen er det 3 stk. av

lederne som har fra 0-5 års erfaring i forsikringsbransjen, mot 2 andre som har 15+ år i forsikringsbransjen. Resten av lederne har mellom 5-10 år eller 10-15 år, derfor skal vi sette lederne med mest erfaring mot lederne med minst erfaring i bransjen. På denne måten blir kontrasten mer markert og man kan legge merke til utviklingen av lederen i karrieren sin, dens syn på motivasjon og hvordan denne påvirker de ansatte.

Lederne med minst erfaring ut ifra svarene vi har fått tyder på at de er mest opptatt av selve teamet, utviklingen den har og volum på salgene. Setter vi dette opp imot svarene fra lederne som har mest erfaring er ikke disse bare fokusert på hvordan det går med teamet sitt og hvilken utvikling den har. Fokuset ligger også i hvordan kundeopplevelsen til kundene blir og å ta dette i betraktning samtidig som man ikke glemmer teamet sitt. Når søkelyset går over til kundene er mulighetene for salg flere, i tillegg til at kunden føler seg mer velkommen. Dette går tilbake på autonomi og tilhørighet som Deci og Ryan snakket om i selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017, s.533). Dette gir et godt grunnlag for å gi god kvalitet til motivasjonen. Lederne vil nesten alltid utfordre sine ansatte for at disse får mer kompetanse, slik at de blir mer selvstendige og føler autonomi og mestringsevne av de oppgavene de utfører. Dersom dette gjøres på riktig måte fører det til tilhørighet, trivsel og interesse i jobben de ansatte gjør i selskapet. Da de ansatte føler seg sett og tatt vare på, i tillegg til at de legger merke til at lederen vil at de skal utvikle seg samt å være en bedre versjon av seg selv, for selskapet og kundene som de treffer på underveis (Ryan & Deci, 2017, s. 534). Som et resultat gir det høyt nivå av indre motivasjon, som har en lenger effekt enn den ytre motivasjonen. Samtidig øker dette produktiviteten til selskapene da de ansatte er høy motiverte i jobben sin, noe som fører til for eksempel mindre sykefravær, bedre kundereiser, sterkere team og bedre arbeidsmiljø.

På den andre siden svarte de resterende 36 % av lederne i undersøkelsen at de bruker egne metoder som har funket for dem gjennom årene. Dette kan være fra å fortelle interne suksesshistorier, som da skaper håp og en viljestyrke av å oppnå det målet i tillegg til å ønske å lage sin egen suksess historie i bedriften. Andre har valgt å gå til andre teorier som vi ikke har snakket om i denne bachelor oppgaven, som for eksempel Brad Cleveland the power of one og Sigurd Granmark om hvit tiger. Disse går ut på hvordan se potensiale til sine ansatte og stadig videreutvikle den, mens andre ledere setter fokus bare på kundene og deres behov, og alltid skal ha en tett oppfølging på disse. Disse lederne fokuserer mer på den psykologiske

delen av de ansatte og bruker i mindre grad ytre motivasjon og/eller hygiene faktorer som virkemiddel for å øke motivasjonen til sine ansatte.

8. Konklusjon

Målet med forskningen var å kunne gi et godt svar på problemstillingen: *Hvordan kan ledere i forsikringsbransjen påvirke produktivitet til ansatte ved å øke deres motivasjon.* For å kunne svare på problemstillingen ble oppgaven videre delt i to hoved hypoteser:

1. Forsikringsbransjen ser ut til å bli stadig mer kapitalintensiv som igjen tyder på økt automatisering av tjenestene som kan føre til at lønnskostnaden utgjør en mindre andel av totalkostnadene: Dette kan resultere i at motivasjon blir mindre viktig fordi det berører en mindre andel av totalkostnadene.
- Fører automatisering av tjenester til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir mindre viktig og som følge av dette spiller motivasjonen en mindre rolle enn tidligere?
2. Indikasjoner tyder på standardløsningene innen forsikringsbransjen er hyllevare i forbindelse med software. Dette kan føre til at motivasjon – og den menneskelige faktoren blir en mer dominerende variabel som virkelig varierer. Motivasjon fremstår da mer og mer som den differensierende faktoren i konkurransen i forsikringsmarkedet.
- Fører standardløsninger til at menneskelige ressurser i forsikringsbransjen blir den eneste variable faktoren slik at motivasjon fremdeles spiller en viktig rolle?

Våre hypoteser er ganske unike fordi de utelukker hverandre, så det er umulig å bekrefte en hypotese uten å utelukke den andre. Ut fra det vi har funnet ut så kan vi ikke bekrefte noen av de, men for øyeblikket veier argumentene for hypotese 2 tyngst. Av denne grunn diskuterer vi våre funn samtidig, fremfor å ta hver hypotese for seg selv.

Forskningen vår viser at de fleste selskaper er veldig digitaliserte. Vi la også merke til at dette nivået avhenger av størrelsen på selskapet, jo større kapital, jo bedre utvikling. Bedriftene automatiseres stadig og prognosene forteller oss at forsikringsselskapene vil oppleve enda større vekst på dette området i løpet av de nærmeste årene. Antall selvbetjente kunder over weben vokser, men antall ansatte synker ikke vesentlig på grunn av dette. Imidlertid er de sterkeste punktene i forsikringsselskaper sterkt knyttet til den menneskelige faktoren som f.eks. kundeopplevelsen, individuell tilnærming til kunden, og kundeservice. Deloitte sin markedsanalyse har også gitt oss peiling på hva lederne verden rundt mener er viktig i

bransjen ut ifra erfaringen deres. De fleste er enige om at det kundene er på utgikk etter i forbindelse med forsikringen er de kvalifiserte menneskene. Lederne vi undersøkte bekrefter dette argumentet og mener det er svært viktig å rekruttere den rette personen med tanken på bedriftens resultat. Produktiviteten i bedrifter øker hovedsakelig av de ansatte, eller kombinasjonen av ansatte og digitaliseringen.

Opgavens funn indikerer at samtlige ledere i forsikringsbransjen som har deltatt i undersøkelsen tror på at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet. Standardløsninger blir mer og mer vanlig, dette er med på å fremheve humankapitalen som en mer dominerende faktor. Motivasjon og den menneskelige faktoren spiller fremdeles en viktig rolle, men dette er ikke kun som følge av økt bruk av likere webløsninger i bransjen, men påvirkes også av andre faktorer som for eksempel automatisering og digitalisering. Når det kommer til å øke produktiviteten til firmaet viser funn at hele 60% fokuserer mest på de ansatte, dette forteller oss at humankapitalen fortsatt har en viktig rolle i bransjen noe som reflekterer hvorfor alle lederne har svart at det er i stor/svært stor grad viktig å rekruttere den riktige personen. Selv om vi kan konstatere at den menneskelige variabelen fremdeles er viktig og framstår som den dominerende faktoren, er det viktig å påpeke at de ansatte motiveres ulikt basert på om de er indre eller ytre motivert.

Dagens bedrifter bruker mye penger på at de skal kunne være så effektive og produktive så mulig. Det indikeres at motivasjon har stor påvirkning på produktiviteten, dette kan bekreftes av lederne i spørreundersøkelsen. For å øke produktiviteten bruker ledere verktøy som fellespremiering, høy lønn, fellesmål, teambuilding og selvutvikling for de ansatte. Disse faktorene har en stor innflytelse på motivasjonen og bestemmer til en viss grad hvor godt de ansatte klarer å yte. Dette igjen har en påvirkning på hvor mange kunder selskapet har og hvor godt de klarer seg økonomisk, avhengig av resultat som de ansatte har klart å bygge opp. Resultatet avhenger ikke bare av produktiviteten til de ansatte, men er en av hovedfaktorene som påvirker dette. Motivasjon spiller også en viktig rolle da denne påvirker produktiviteten og dens ytelse. Metodene som lederne bruker på å ha innflytelse i motivasjonen er derfor veldig viktige. Et viktig funn her er derfor at 64% av lederne bruker eksisterende motivasjonsmodeller og de resterende 36% bruker egne metoder. Erfaringen til lederne har også noe å si, da denne ifølge undersøkelsen vi utførte har en påvirkning på hvor mye hensyn de tar til kundene i forhold til i hvor stor grad deres behov blir dekket. Fokuset på

kundeopplevelsen har derfor også en stor påvirkning på hvor mye salg bedriften og de ansatte klarer å oppnå.

Avslutningsvis viser vår forskning at til tross for den store digitale utviklingen i forsikringsbransjen, spiller menneskene fortsatt en veldig viktig rolle. Prognosene gjør det klart at den digitale revolusjonen vil få enda raskere tempo i nær fremtid. Dessverre kan vi ikke si hva det kan bety for denne industrien, men vi vet at det kan bare gå i to retninger, dvs. enten blir humankapital fremdeles viktig, eller mindre viktig som følge av automatiseringen. For øyeblikket er humankapital til og med avgjørende for at selskaper i denne bransjen skal fungere produktivt. Med tanke på de fleste argumentene og resultatene av forskningen vår, kan vi konkludere med at på denne tiden kan motivasjon øke produktiviteten til de ansatte, ved å bruke både eksisterende og egne metoder. Vi kan imidlertid ikke utelukke at systemene i nær fremtid vil kunne erstatte mennesker, noe som igjen vil føre at motivasjonen i denne bransjen ikke vil ha like stor påvirkning på bedriftenes resultat.

9. Referanseliste

Bytt.no (2019) *Lurer til seg kunder ved å love ting de ikke holder*. Hentet fra: <https://www.bytt.no/erfaringer/forsikring/frende-forsikring/jypak/lurer-til-seg-kunder-ved-aa-love-ting-de-ikke-holder>

Cicero. (2019, 19. Desember). *Fremtidens forsikringsbransje*. (Audio podkast). Cicero. Hentet fra: <https://www.cicero.no/fremtidens-forsikringsbransje/>

Coelli, T. J, Battese, G. E, O'Donnel, C. J, Rao, D.S.P. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. (2. ed.). New York, NY: Springer Science + Business Media.

Dahlum, Sirianne. (2021, 9.Mars). *validitet*. Store norske leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

E24. (2017, 8.April) *Gründere vil utfordre forsikringsbransjen: – Det er mye grått hår og konservatisme i bransjen*. Hentet fra: <https://e24.no/teknologi/i/EWIWla/grundere-vil-utfordre-forsikringsbransjen-det-er-mye-graatt-haar-og-konservatisme-i-bransjen>

Febakke T.S, Skjøstad M. (2019). *Digitalisering av skadeprosesser i Gjensidige*. Juskonferansen Forsikring 2019. Hentet fra: <https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2019/juskonferansen-forsikring-2019/foredrag/marten-skjostad-og-tone-febakke.pdf>

Finansfokus (15/01/2020) *Stadig flere ansatte i finans*. Hentet fra: <https://www.finansfokus.no/2020/01/15/stadig-flere-ansatte-i-finans/>

Forsikring1 AS. (2021). *Ledig stilling*. Fosikring1 AS. Hentet fra: <https://forsikring1as.no/om-forsikring1-as/ledig-stilling/>

Gjensidige (2019) *Digitalisering av skadeprosesser i Gjensidige*. Hentet fra: <https://www.finansnorge.no/siteassets/kurs-og-konferanser/2019/juskonferansen-forsikring-2019/foredrag/marten-skjostad-og-tone-febakke.pdf>

Gjensidige. (2020). *Nordea er vår samarbeidspartner på boliglån og billån*. Hentet fra: <https://www.gjensidige.no/privat/kundefordeler/nordea/lan>

Gjensidige (2020) *Integrert Årsrapport 2020 Vi er gjensidige* (Powerpoint). Hentet fra: <https://www.gjensidige.no/konsern/om-oss/strategi-og-m%C3%A5l/attachment/606183?ts=17792f3e258>

Greenberg, Bob. (2017, 17.Okttober) *Edward Deci - Self-Determination Theory*. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM&ab_channel=TheBrainwavesVideoAnthology

Grønmo, Sigmund. (2020. 7. Oktober). *bias i forskning*. Store norske leksikon. Hentet fra: https://snl.no/bias_i_forskning

Hagen, S.M. (2020). *Covid-19 setter fart på digitaliseringen av forsikringsbransjen*. Computerworld. Hentet fra <https://www.cw.no/artikkel/capgemini/covid-19-setter-fart-pa-digitaliseringen-av-forsikringsbransjen>

Harvard Universitet (2007) *David McClelland*. Hentet fra: <https://psychology.fas.harvard.edu/people/david-mcclelland>

Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York: John Wiley

If skadeforsikring. (2021). *Hva påvirker prisen på bilforsikringen din?* Hentet fra: <https://www.if.no/privat/forsikring/bilforsikring/forsikre-bil>

If skadeforsikring. (2021). *If Skadeförsäkring i Bergshamra söker Försäkringsrådgivare till proaktivt team inom Remote Sales*. If skadeforsikring. Hentet fra: https://if.wd3.myworkdayjobs.com/en-US/Careers/job/Stockholm/If-Skadefrskring-i-Bergshamra-sker-Frskringsrdgivare-till-proaktivt-team-inom-Remote-Sales_JobReqID3917

If skadeforsikring. (2021, 12.Mars) *Vi trenger deg! Det samme gjør mange av Rogalands spennende bedrifter*. If skadeforsikring. Hentet fra: <https://www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=206313801>

Itello. (2018) *To sterke svenske fintechselskap i strategisk samarbeid*. Hentet fra: https://www.itello.com/no/nyhetsarkiv/to-sterke-svenske-fintechselskap-i-strategisk-samarbeide/?fbclid=IwAR21HzdISVO72dsZqSdRxarSe98pOCA_rkof28OP6W8ecJnQqM2_hsfH-3U

Jacobsen, D. I og Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg)*. Bergen: Fagbokforlaget

Jordet T.S. (2005). *Norsk forsikring- utvikling og strukturendringer i etterkrigstiden*. Scandinavian Insurance Quarterly. Hentet fra: <https://nft.nu/en/norsk-forsikring-utvikling-og-strukturendringer-i-etterkrigstiden>

Karløf, B. (1999). *Effektivitet: balansen mellom kunde verdi og produktivitet*. Oslo: TI-forlaget.

Kaufmann, G. Og Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

KLP. (2021). *Kundekonsulenter til KLP – Fast/Vikar*. KLP. Hentet fra: <https://klp.easycruit.com/vacancy/2674659/159993?iso=no>

Kolvereid, L. (1982). *Motivasjon: teori og praksis*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag

Latham, G. P. (2012) *Work motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, Inc: London

Locke, E. and Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Pearson College Div.

Løvoll S. Helga. (2018, Januar). *Hvordan tilfredsstillte våre grunnleggende psykologiske behov?*. Presentert for seksjon for idrett og friluftsliv ved Høgskulen i Volda. Volda, Norge. Hentet fra: <https://helse-mr.no/Documents/LMS/Hvordan%20tilfredsstillte%20v%C3%A5re%20grunnleggende%20psykologiske%20behov.pdf>

Mathisen, Mona. (2019, 26.Juni). *Forsikringsrådgiver*. utdanning.no Hentet fra: <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/forsikringsradgiver>

McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. New York: University of Cambridge

Mikkelsen, A., og Laudal, T. (2016). *HMS, etikk og internasjonale perspektiver 2 (2. utg)* Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Norsk senter for forskningsdata (2021) *Personverntjenester* Hentet fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/>

Pwc (10/10/2019) *Tjenesteinnovasjon i forsikringsbransjen*. Hentet fra: <https://www.pwc.no/no/tjenester/consulting/service-innovation-and-design/prosjekter/forsikring.html>

Porter, L., og Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.

Sander, K. (2020, 19. januar) *Målsettingsteori (motivasjonsteori)*. Hentet fra:

<https://estudie.no/malsettingsteori-motivasjonsteori/>

Simplifai. (Ukjent). *Digitale medarbeidere for forsikring*. Simplifai. Hentet fra

<https://www.simplifai.ai/digitale-medarbeidere-forsikring/>

Stene Nøvik, Torunn, A. Lea, Rune. (2019, 21.Mars). *Validitet og reliabilitet*. Den norske legeförening. Hentet fra:

<https://www.legeföreningen.no/foreningsledd/fagmed/norsk-barne--og-ungdomspsykiatrisk-forening/veiledere/veileder-i-bup/del-1-diagnostikk-og-utredning/diagnostikk-i-barne-og-ungdomspsykiatri/validitet-og-reliabilitet/>

Storebrand. (2021, 11.Mars). *Forsikringsrådgiver Storebrand*. Storebrand. Hentet fra:

<https://www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=150381834>

Svartdal, Frode (2020) *reliabilitet* i Store norske leksikon. Hentet fra:

<https://snl.no/reliabilitet>

The Lab Consulting. (2021). *Lean principles in insurance: Insurance process improvement with a Lean Six Sigma Transformation Project*. The Lab Consulting. Hentet fra:

<https://thelabconsulting.com/lean-principles-insurance-insurance-process-improvement-lean-six-sigma-transformation-project/>

Tjenestetorget. (2021) *Sammenlign tilbud på forsikringer*. Hentet fra:

https://tjenestetorget.no/forsikring/?&gclid=Cj0KCQjw4cOEBhDMARIsAA3XDRiN6bsbmtYu0EdnG5mKmo8CaVgWBttj0l7-6TAxTC_INLm3oHMGWJIaAu7REALw_wcB

Tryg (2020) *Annual report 2020*. Hentet fra:[https://tryg.com/sites/tryg.com/files/2021-](https://tryg.com/sites/tryg.com/files/2021-02/tryg_ar2020.pdf)

[02/tryg_ar2020.pdf](https://tryg.com/sites/tryg.com/files/2021-02/tryg_ar2020.pdf)

Tryg. (2020) *Våre største samarbeidspartnere*. Hentet fra:

<https://www.tryg.no/forsikringer/fordeler-hos-tryg/bruk-medlemsfordelene-dine/index.html>

UiT. (2021) *Forsikringsrådgiver*. Norges Arktiske Universitet. Hentet fra:

https://uit.no/utdanning/yrker/yrke?p_document_id=172741#:~:text=For%20%C3%A5%20f%C3%A5%20en%20jobb,%2C%20salg%2C%20%C3%B8konomi%20eller%20handel.

Utforsk Sinnet. (2019, 26. mars). *McClellands behovsteori i ledelsesmessig sammenheng*.

Hentet fra: <https://utforsksinnet.no/mcclellands-behovsteori-i-ledelsesmessig-sammenheng/>

Vatn C. (2020). *Digitale generasjonsskiller viskes ut - eldre forbrukere handler nå mer på*

nett enn yngre. Capgemini. Hentet fra [https://www.mynewsdesk.com/no/capgemini-](https://www.mynewsdesk.com/no/capgemini-norge/pressreleases/digitale-generasjonsskiller-viskes-ut-eldre-forbrukere-handler-naa-mer-nett-enn-yngre-2999111)

[norge/pressreleases/digitale-generasjonsskiller-viskes-ut-eldre-forbrukere-handler-naa-mer-nett-enn-yngre-2999111](https://www.mynewsdesk.com/no/capgemini-norge/pressreleases/digitale-generasjonsskiller-viskes-ut-eldre-forbrukere-handler-naa-mer-nett-enn-yngre-2999111)

Villeman, V. (2019). *Hva er produktivitet*. Hentet fra <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-produktivitet>

Østfold forsikring AS. (2021, 3. Mars). *Vil du selge noe "alle" må ha?*. Østfold forsikring AS. Hentet fra: <https://www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=205328174>

10. Vedlegg

Spørreundersøkelse

Undersøkelse til forsikringsbransjen

Denne undersøkelsen gjør vi i forbindelse med vår bacheloroppgave ved Universitet i Stavanger. Vi har formulert problemstillingen vår slik "Hvordan kan ledere påvirke produktiviteten til ansatte i forsikringsbransjen ved å øke deres motivasjon?" Dette er en stor bransje som tilbyr flere standardprodukter til sine kunder. Vi er interessert i motivasjon og produktivitets sammenheng sett i et lys av automatisering og kapitalintensivitet. Denne undersøkelsen er anonym når det kommer til selskapets navn, samt at navnet på den som svarer forblir anonymt.

1. Hvilken stilling har du innenfor forsikringsselskapet?

-

2. Hvor lang ledererfaring har du? Kryss av for riktig svar

0-5 år / 5-10 år/ 10-15 år/ <15

3. I hvilken grad klarer du som leder påvirke dine ansattes produktivitet, med tanke på din erfaring med det?

svært liten grad / liten grad / middels grad / stor grad / svært stor grad

4. Hvor stor andel av arbeidet går ut på å motivere din ansatte?

svært liten grad / liten grad / middels grad / stor grad / svært stor grad

5. Hva er det du ønsker å oppnå med å motivere dine ansatte? - hvilke forbedringer tror du motivasjon i seg selv kan bidra med?

-

6. Tror du at motivasjon er en hovedfaktor som påvirker de ansattes produktivitet?

Ja / Nei

7. Øker antall kunder som betjener seg selv gjennom digitalisering?

Ja / Nei / ingen forskjell

8. Har antall ansatte blitt redusert de siste årene på grunn av automatiseringen av bedriften?

Ja / Nei / ingen forskjell

9. I hvilken grad er produktene tilbudt kun elektronisk over weben?

svært liten grad / liten grad / middels grad / stor grad / svært stor grad

10. I hvilken grad er det rom for tilpasninger utover det som skjer gjennom preferansene og behovene som kunden selv oppgir på weben?

svært liten grad / liten grad / middels grad / stor grad / svært stor grad

11. Kan kundene i større grad enn før kan bestille/endre sine forsikringsprodukter på weben? (forklar)

-

12. Er webløsningene for kunder blitt mer standardisert - dvs. at flere selskaper bruker like løsninger her?

-

13. Hva tror du er deres sterkeste side i forbindelse med konkurranse i markedet?

-

14. I hvilken grad er det en forskjell i produktiviteten til selgerne dine?

svært liten grad / liten grad / middels grad / stor grad / svært stor grad

15. Hvor viktig er det å rekruttere den rette personen med tanke på bedriftens resultat?

svært liten grad / liten grad / middels grad / stor grad / svært stor grad

16. Bruker du eksisterende motivasjonsmodeller eller har du dine egne metoder for å motivere dine ansatte?

- (Evt. Hvilke metoder, begrunn)

17. Hvor lenge klarer dere å beholde kundene deres i gjennomsnitt?

Mindre enn 1 år / 1-4 år / 4 år eller mer

18. Hvor lenge i gjennomsnitt klarer dere å holde på deres ansatte?

Mindre enn 1 år / 1-4 år / 4 år eller mer

19. Når dere vil øke produktiviteten, hvilket av de to alternativene fokuserer dere mest på?

a) automatisering

b) de ansatte

c) annet

Vennligst begrunn.

20. Vi setter stor pris på om dere gir oss informasjonen nedenfor i tillegg, da kan vi måle produktiviteten deres per ansatt.

	2018	2019	2020
Salgsinntekter forsikring			
Antall ansatte			

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på spørsmålene! ☺

Spørsmålsguide:
Spørsmål i undersøkelsen som hjelper oss å besvare hypotese 1 (automatisering): 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 19
Spørsmål i undersøkelsen som hjelper oss å besvare hypotese 2 (motivasjon): 4, 5, 6, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19