

Effekten av en traineeordning for virksomheter

Casen Trainee Sør

Ingrid Hopp

Veileder

Tor Helge Aas

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne oppgaven er gjennomført som et ledd i masterutdanning i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Kristiansand v/Universitetet i Agder. Dette er en obligatorisk del av masterprogrammet og tilsvarer 30 studiepoeng.

Det har vært en utfordrende, men også en svært lærerik prosess. Temaet for oppgaven har vært effekten av en traineeordning for virksomheter, og studiet har Trainee Sør som case.

Jeg vil benytte anledningen til å takke Trainee Sør for godt samarbeid gjennom semesteret, og deres medlemsvirksomheter som har vært med i intervjuprosessen. Til slutt vil jeg også takke min veileder Tor Helge Aas som har hjulpet meg å komme på rett kjørl, kommet med nyttige innspill og som stilte opp til siste stund.

Kristiansand, 31.05.2016

Ingrid Hopp

Sammendrag

Denne oppgaven har hatt som hovedformål å finne effektene av deltagelse i en traineeordning for virksomheter. For å besvare forskningsspørsmålet, hva er effekten av deltagelse i en traineeordning for virksomheter, har det i denne oppgaven blitt presentert tre teoretiske tilnærminger; læring i organisasjoner, organisasjonskultur og rekruttering. Ut fra den teoretiske tilnærming presenteres en modell som ønskes å se om kan verifisere mening av og videreutvikle via den metodiske tilnærmingen.

Oppgaven benytter en kvalitativ metodisk tilnærming, hvor dybdeintervju med semi-strukturer er valgt. Trainee Sør er valgt som case for oppgaven, som er en regional traineeordning på Sørlandet. Det er valgt ut medlemsvirksomheter fra traineeordningen som analyseenheter, og oppgaven ser også på eventuelle ulikheter som deltagende virksomheter fra offentlig og privat sektor.

Det fremkommer av studiet at det er effekter utenfor det teoretiske rammeverket som presenteres i oppgaven, og at den presenterte modellen videreutvikles med tre nye effekter; økonomisk kostnad, menneskelige ressurser og samfunnsansvar/nettverksbyggende, samt at mentordningen til traineeordningen er med som en modererende faktor. Fra studiet fremkommer det noen små forskjeller mellom privat og offentlig sektor.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Modelliste	6
Figurliste	6
Tabelliste	6
Kapittel 1: Innledning	7
Kapittel 2: Teoretisk tilnærming	8
2.0 Innledning	8
2.1 Læring i organisasjoner	9
2.1.1 Hvorfor er det viktig med læring i organisasjoner?	9
2.1.2 Formell, ikke-formell og uformell læring	10
2.1.3 Læring i organisasjoner	11
2.1.4 Oppsummering	12
2.2 Organisasjonskultur	12
2.2.1 Å definere begrepet kultur og organisasjonskultur?	12
2.2.3 Organisasjonshetskultur – noe man <i>har</i> eller noe man <i>er</i> ?	13
2.3 Rekruttering	14
2.3.1 Traineeprogram som rekrutteringsstrategi	14
2.3.2 Oppsummering	16
2.4 Oppsummering og forventninger om funn	16
Kapittel 3: Metodisk tilnærming	17
3.0 Innledning	17
3.1 Valg av forskningsdesign	17
3.1.1 Valg av forskningsdesign	17
3.2 Utvalg	18
3.2.1 Trainee Sør som analyseobjekt	18
3.2.2 Valg av analyseenheter	20
3.2.3 Valg av informanter	22
3.3 Mål – Datainnsamling	23
3.3.1 Innsamling av data	23
3.3.2 Intervjuene	24
3.3.3 Analyse	27
3.4 Oppsummering	28

Kapittel 4: Funn og analyse	28
4.0 Innledning	28
4.1 Læring i virksomheter	29
4.1.1 Læring i organisasjonen	29
4.1.2 Introduksjonslære.....	30
4.1.3 Oppsummering.....	31
4.2 Organisasjonskultur	31
4.2.3 Oppsummering.....	32
4.3 Rekruttering	33
4.3.1 Direkte rekruttering.....	33
4.3.2 Påvirker for nyrekruttering til virksomheten.....	33
4.3.3 Oppsummering.....	34
4.4 Andre funn fra dybdeintervjuene	34
4.4.1 Økonomisk kostnad.....	35
4.4.2 Menneskelig ressurser	36
4.4.3 Mentorordningen	37
4.4.4 Samfunnsansvar og nettverksbygger	38
Kapittel 5: Diskusjon	38
5.0 Innledning	38
5.1 Diskusjon av funn	38
5.2 Ny modell	41
5.3 Utfordringer forbundet med valg av metode	42
5.3.1 Utfordringer forbundet med validitet	42
5.3.2 Utfordringer forbundet med reliabilitet.....	43
5.4 praktiske implikasjoner	44
5.4 Oppsummerende tanker og forslag til videre arbeid	44
Vedlegg 1: Intervjuguide	46
Referanser	47
Rapporter og dokumenter	49

Modelliste

Modell 1: <i>Effekten av deltagelse i en traineeordning for virksomheter</i>	16
Modell 2: <i>Effekten av deltagelse i en traineeordning for virksomheter – videreutviklet</i>	41

Figurliste

Figur 1: <i>Menneskelige ressurser</i>	37
--	----

Tabelliste

Tabell 1: <i>Analyseenheter</i>	22
Tabell 2: <i>Oversikt: kontaktpersoner og informanter</i>	23
Tabell 3: <i>Endringer: Intervjuguiden</i>	26
Tabell 4: <i>Trainee/traineeordningen på organisasjonskulturen</i>	33
Tabell 5: <i>Vesentlighet: økonomisk kostnad</i>	35
Tabell 6: <i>Oversikt over funn</i>	40

Kapittel 1: Innledning

Kirkeby (1993) engelsk-norsk ordbok utgitt av Universitetsforlaget oversetter ordet trainee som en person som er under opplæring, praktikant. Sammenligner vi en traineeordning med en lærlingordning skiller den seg ved at en traineestilling tilbyr nyutdannede opplæring og muligheten til å jobbe innenfor flere ulike områder i en virksomhet eller på tvers av sektorer. Vi kan derfor skille de to ved at lærlinger som utgangspunkt skal lære seg et bestemt håndverk innenfor et bestemt yrke, og traineer som utgangspunkt utvikler breddekompetanse med sin akademiske bakgrunn som grunnstein. Et annet kjennetegn ved en trainee er at han eller hun ikke blir ansatt i en bestemt stilling, men er ansatt på tvers av områder og avdelinger slik at traineen får størst mulig læringsutbytte.

Denne oppgaven har som hovedformål å finne effekten av deltagelse i en traineeordning for virksomheter. Forskningsspørsmålet, oppgavens problemstilling, blir da:

”Hva er effekten av deltagelse i en traineeordning for virksomheter?”

Det foreligger noe forskning på traineeordninger, og regionale traineeordninger, men de fleste tidligere forskningsstudier har fokusert primært på rekruttering eller hvilke fordeler det er for traineen selv av å være med i en slik ordning. En av grunnen til at det kan være liten forskning på temaet er at traineeordninger og regionale traineeordninger er noe som har kommet mer og mer de siste ti årene, i hvert fall er mye av tilgjengelig forskning på området av nyere dato. Denne oppgaven skal angripe traineeordningen fra et virksomhetsperspektiv, og se på effekten av deltagelse i en traineeordning for virksomheter. I den teoretiske tilnærmingen vil jeg redegjøre for hvilke forskningsrapporter jeg har basert mitt valg av teoretisk rammeverk.

Jeg har valgt å dele denne oppgaven inn i fem kapitler. *Kapittel 1* består som beskrevet ovenfor av en innledning hvor jeg redegjør for temaet, valg av tema, problemstilling, samt en oversikt over oppgavens oppbygging. I *kapittel 2* vil jeg presentere de tre perspektivene som danner den teoretiske basen. Her vil jeg presentere den teoretisk tilnærmingen, valg av teorier og presentere modellen som oppgaven bygger på. Den teoretiske tilnærmingen og modellen i sin helhet vil danne en rød tråd gjennom oppgavens teoribaserte empiriske analyse.

Det tredje kapittelet trekker først opp oppgavens forskningsdesign hvor jeg gjør rede for valg av metode, valg av analyseobjekt og –enheter, samt informanter. Videre i dette kapittelet vil jeg også gi en avhandling om dybdeintervju som metode, samt hvordan jeg rent praktisk har samlet inn data via. *Kapittel 4* vil presentere funn fra dybdeintervjuene. Først vil jeg presentere funnene som direkte knytter seg til den teoretiske tilnærmingen, før jeg vil presentere eventuelle funn som ikke var med i den opprinnelig modellen.

Det siste kapittelet vil være det konkluderende og avsluttende kapittelet. Her vil jeg reflektere rundt funnene i metodedelen, før jeg gir slutninger som kan trekkes opp om problemstillingen, presenterer en videreutviklet modell ut fra funnene, samt en refleksjon av min prosess og mine svakheter og styrker ved arbeidet som er gjort. Avslutningsvis vil jeg også gi redegjøre for praktiske implikasjoner og tanker rundt videre forskning

Kapittel 2: Teoretisk tilnærming

2.0 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for tre teoretiske perspektiver som danner den teoretiske rammen for oppgaven. Jeg vil i dette kapittelet bygge en teoretisk base for å kunne besvare min problemstilling; hva er effekten av deltagelse i en traineeordning for virksomheter?

For å belyse dette har jeg tatt utgangspunktet i tre teorier, henholdsvis *læring i organisasjoner*, *organisasjonskultur* og *rekruttering*. Jeg har valgt de tre teoriene ut fra tidligere studier gjort om traineeordninger, og ut fra at jeg mener de tre teoriene danner et godt grunnlag for å kunne besvare hvilke effekter som deltagelse i en traineeordning gir virksomheter. Jeg vil nå redegjøre for hvilke studier mitt valg av teorier er bygget på.

Et tidligere studie skrevet av Bashiny S. (2012) ”*Vad kan ett traineeprogram bidra till? En fallstudie av Sandviks traineeprogram*” drøfter effekten på læring i organisasjoner av en traineeordning for traineen og for virksomheten. Studiet bygger på en teoretisk ramme som omhandler introduksjonslære, ulike former for læring og hvilke nivåer man lærer i organisasjoner. Dette studiet bygger på den samme teoretiske tilnærmingen, men ønsker i større grad å finne ut fra et virksomhetsperspektiv om læring i organisasjonen er en effekt av deltagelse i en traineeordning for virksomheter.

I studiet *”Traineeprogram – ett verktyg för förändrad organisationskultur? En kvalitativ studie om organisasjonskultur och traineeprogram samt dess effekt på varandra”* av Skåneberg A. (2011) fremkommer det at traineen kan ha en påvirkning på organisasjonskulturen, men at det ikke bør ses på som et optimalt verktøy for å forandre organisasjonskulturen. I dette studie ønsker jeg å bygge videre på teorien om at det er en sammenheng mellom et traineeprogram og organisasjonskulturen, men her undersøke om deltagelse i et traineeprogram gir en effekt for en virksomhet.

I rapporten skrevet av Grimsrud G. M., Dahle M., Holthe I. C. (2011) Bosettingsvirkninger av regionale trainee-program kommer det frem at en regional traineeordning mener at viktigere enn kompetansetilførsel er imidlertid ordningen for å få unge medarbeidere inn i organisasjonen. Ordningen gjør det mindre risikofylt å ansette nyutdannede, og makter dessuten i større grad enn vanlig rekrutteringsprosesser å nå de unge.

I rapporten står det at litt over halvparten av bedriftene og institusjonene tilknyttet ordningene mener de har tilført kompetanse de ellers ikke ville fått gjennom ordningene. Ut fra denne rapporten ønsker jeg å se på om det er en effekt på rekruttering for virksomheter som deltar i en traineeordning.

2.1 Læring i organisasjoner

I denne delen vil jeg redegjøre for læring i organisasjoner og dens betydning. Videre vil jeg diskutere forskjellene mellom formell, uformell og ikke-formell læring. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for læring i en virksomhet og på hvilke ulike nivåer læring skjer.

2.1.1 Hvorfor er det viktig med læring i organisasjoner?

For å holde kontinuerlig med i forandringene i arbeidsmarkedet investerer virksomheter betydelig summer for videreutvikling og -utdanning av sine ansatte. Utfordringene er den digitale utviklingen, økt konkurranse og det faktum at arbeidsrelatert kunnskap hele tiden er i omstilling og forandring. Det er derfor nødvendig for dagens virksomheter, spesielt i dagens globale konkurransemiljø, å forbedre sine ansattes kunnskaper, ferdigheter og holdninger. (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2009)

Muhammad Iqbal (2009) definerer i ”Life Long Education: A Conceptual Debate.” at livslang læring som en prosess av både bevisste og ubevisste muligheter til læring som påvirker en persons egenskaper og kunnskap gjennom livet. I neste del av kapittelet vil jeg redegjøre for forskjellen mellom formell, ikke-formell og uformell læring. De tre læringsformene skilles ved bevisst og ubevisst læring, og man kan derfor trekke en sammenheng til livslang læring.

2.1.2 Formell, ikke-formell og uformell læring

I følge Terrion (2006) anses formell opplæring i virksomheter som strukturert læring i klasseromsmiljø, der ansatte tas bort ifra sitt daglige arbeide for å delta i opplæringen gjennom forelesninger, diskusjoner eller andre pedagogiske opplæringsmetoder. Formell opplæring skal følgelig gi kunnskap og ferdigheter til den ansatte som senere skal kunne benyttes i det daglige arbeidet i virksomheten.

Wehrmeyer & Chenoweth (2006) definerer formell læring som en planlagt prosess som direkte påvirker individets kunnskapsnivå, ferdigheter og holdninger, og som videre leder til en gradvis forbedring av individets prestasjoner i arbeidet. Videre mener de at læring er den mest effektive metoden for å oppnå utvikling for sine ansatte, både ved å fylle eventuelle kunnskapsmangler hos den ansatte eller som et verktøy som utvikler allerede eksisterende kompetanse hos den ansatte. Det beste resultatet av læring er økning i kapasiteten til den ansatte til å gjennomføre en viss oppgave, derfor kan vi si at verdien av læring først kommer når økt kapasitet for den ansatte overføres til å føre til forbedret arbeidsinnsats (ibid).

Ikke-formell utdanning er et begrep som omfatter ulike typer av opplæring og kan omfatte ulike metoder som coaching og mentorskap som anvendes for å utvikle personlige ressurser i virksomheten. (Hartley, 2000). Enos, Kerman og Bell (2003) mener arbeidslivserfaring som en del av ikke-formell opplæring er den største kilden til opplæring for ansatte i virksomheter. Ikke-formell opplæring kan være planlagt eller ikke planlagt, men innebærer ofte i stor grad en bevisst erkjennelse at opplæringen skjer.

Den siste dimensjonen for læring er uformell læring. Sofia Tudor (2013) definerer i sin artikkel ”*Formal, Non-formal and Informal in Education*” uformell utdanning som opplæring som ikke er bevisst organisert, og som er læring som et individ tiltrekker seg uten å

nødvendigvis være bevisst på at man lærer. I denne oppgaven vil jeg fokusere på uformell og ikke-formell læring.

Man kan si at et traineeprogram kan kategoriseres som en kombinasjon av uformell og ikke-formell læring, da læringen som oftest skjer i praktiske former og man som regel har en veileder eller/og en mentor. Veilederrollen er i seg selv et området som har blitt forsket på ytterligere av Egidius, og hvordan veilederrollen er med å påvirker læringsprosessen. Veileder har som oppgave å opptre som en samtalepartner med høy kompetanse på det gitte området, og som skal utvikle den ansatte. Studier og undersøkelser har vist at ferdigheter i stor grad består av behovet for at kunnskap formidles. (Egidius, 2000).

Forfatterne (Winfred & Winston, 2003) mener at opplæringsprogram er investering i menneskelig kapital som skaper en forbedret nytteverdi for hele virksomheten både på et individuelt og et kollektivt nivå. Videre mener de at opplæring er den mest effektive metoden for videreutvikling av ansatte.

2.1.3 Læring i organisasjoner

Læring i virksomheter er et fenomen som vi kan skille på ulike nivåer og fra ulike dimensjoner. I dette kapittelet vil jeg benytte de tre nivåene, individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.

Prugsamatz (2010) viser gjennom sin artikkel ”*Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations*” skillet mellom de tre nivåene for læring i organisasjoner. Peter Senge (1997) viser i samme artikkel et klart skikkelig mellom de tre nivåene og hvordan henger sammen i en kjede av læring innad i virksomheten. Han forklarer videre at individuell læring er den innebygde evnen et individ har til å tilegne seg kunnskap, noe som ikke kan læres. Han mener at et hvert individ har en indre trang til å lære for å kunne besvare eventuelle spørsmål eller utfordringer i fremtiden.

Senge definerer læring på gruppenivå som innretningen og utviklingen av en gruppe og dens ønske til å produsere resultater. De tre viktige dimensjonene for læring i gruppe er avbildet av Senge som ønske til å tenke innovativt, koordinering av arbeidet og gruppens evne til samspill. På organisasjonsnivå sier Senge at for å være en lærende virksomhet såer den avhengig av å følge fem bestemte fagdisipliner. Fagdisiplinene er systematisk tenking, personlig mestring, mentale modeller, bygge felles visjoner og team-læring.

Artikkelen sier videre at opplæring og kunnskap hjelper en virksomhet til å optimere utnyttelsen av menneskelige ressurser og ytterligere hjelper ansatte til å oppnå mål både på et organisasjonsnivå og et individuelt nivå.

Videre kan vi si at målet med opplæring av ansatte er å gi de ansatte kunnskaper, ferdigheter og holdninger som fører til bedre gjennomføring av deres daglige oppgaver. Gjennom opplæringsprogram i virksomheten vil følgelig de ansattes prestasjoner øke og igjen vil dette gi en konkurransefordel til virksomheten.

En viktig faktor for å oppnå et godt læringsmiljø i virksomheter er den allerede eksisterende virksomhetskulturen. Virksomhetskulturen er det systemet av uskrivende regler som virksomhetens ansatte skal te seg etter. Prugsamatz (2010) hevder at man finner virksomhetskulturen i kunnskap, språk, vaner, normer, verdier, holdninger, etiske

2.1.4 Oppsummering

Av diskusjonen ovenfor ser vi at læring i organisasjoner er høyst nødvendig for at virksomheter skal kunne holde tritt med dagens utvikling. Videre ser vi at vi kan dele læring inn i tre ulike deler; formell, uformell og ikke-formell læring og at en traineeordning innebærer primært uformell og ikke-formell læring, men at traineen har formell læring før påbegynt traineeordning. Siste del omfatter at læring kan skje på ulike nivåer; individ, gruppe og organisasjon. Som grunnlag for denne oppgaven vil det legges hovedvekt på uformell og ikke-formell læring i virksomheten, og hvordan deltagelse i en traineeordning gir effekt på læring i virksomheten for virksomheten.

2.2 Organisasjonskultur

I denne delen vil jeg teoretisk redegjøre for hva begrepet organisasjonskultur er. Jeg vil først definere kultur og organisasjonskultur, før jeg redegjør for hvorvidt kultur er noe man *har* eller noe man *er*.

2.2.1 Å definere begrepet kultur og organisasjonskultur?

Det finnes en rekke definisjoner av begrepet kultur, nettopp fordi det finnes så mange ulike oppfatninger av hva kultur egentlig er. Noen definerer kultur som *"culture...as a set of historically evolved learned values, attitudes and meanings shared by members of a given community"* (Tayeb 1988:42), andre definerer kulture som *"an historically transmitted*

pattern of meanings embodied in symbols, a system.. by means of which people communicate, perpetuate and develop their knowledge about and attitudes towards life” (Geerts 1991) eller *”a pattern of shared basic assumptions in a group”* (Schein 1997). Thompson (et al. 1990) definerer kultur som noe så enkelt som *”a way of life”*.

Definisjonene av kultur er mange, men felles med de alle er at kultur er et kollektivt fenomen som deles av mennesker som lever eller levde i de samme sosiale omgivelsene. Hofstede (1991) mente at man lærer kultur i felles sosiale omgivelser, og at kultur ikke er noe som arves, men som må læres. Selv definerte han kultur som *”the collective programming of the mind which distinguishes one group of people from another”* (ibid.).

Parker (et al. 2003) definerer organisasjonskultur som personligheten til et selskap. Videre sier han at organisasjonskulturen er summen av atferden og de handlinger til en virksomhet, dens ansatte, samt virksomhetens strategiske metode til å nå sine mål og dens ansattes strategiske metode til å oppnå sine individuelle mål.

2.2.3 Organisasjonshetskultur – noe man *har* eller noe man *er*?

Vi kan skille organisasjonskultur i *to hovedretninger* i hvordan kulturen oppfattes. *Det første* perspektivet er å oppfatte kultur som noe en virksomhet *har*, og *den andre* er å oppfatte kultur som noe en organisasjon *er* (H. Baldersheim & L.E. Rose, 2000).

Det første perspektivet, kultur er hva en organisasjon *har*, sier at en virksomhet er kulturproduserende, følgelig at kultur er en intern variabel som kan tilpasses, manipuleres eller forandres etter menneskelige vedtak (ibid). Schein (1997) sier at en ledelse i en virksomhet vil være opptatt av å danne og styre kultur, og at det finnes bedre eller verre kulturer, sterkere eller svakere kulturer, og at den rette kultur vil påvirke virksomhetens effektivitet. Videre sier Smircich (1983) at virksomhetskultur er et instrument ledelsen benytter til å fremdyrke den riktige eller den mest effektive oppførselen for å bygge opp lojalitet blant de ansatte og tilhørighet for de ansatte i virksomhet, samt å motivere og sosialisere de ansatte. Galbraith (1988) mente at hvis kultur er noe en virksomhet *har*, så er kultur noe som gir forklaring til hvorfor noen virksomheter er vellykkete og andre er mindre vellykkete. Videre mener Galbraith (1988) at virksomheten selv har en evne til å motivere sine ansatte på andre måte enn gjennom fysisk økonomisk makt. Taleb (1988) argumenterte

at det virksomheter er tilpasningsdyktige organismer som eksisterer sammen med omgivelsene rundt, og at tilpasningen kun kan oppnås hvis virksomhetene svarer ”riktig” på omgivelsene sine krav. Med ”riktig” mente Taleb (1988) samsvaret mellom omgivelsenes krav og virksomhetenes struktur.

Det andre perspektivet, kultur som noe en organisasjon *er*, ser på kultur som en grunnleggende metafor i virksomheten. Med dette menes at dette perspektivet ser på en virksomhets kultur som en avspeiling av samfunnet (H. Baldersheim & L.E. Rose, 2000). Ser man på virksomhetskultur under *det andre* perspektivet, altså at kultur er noe en virksomhet *er*, så vil ikke kulturen kunne forandres og må innrette seg etter kulturen i samfunnet (Hofstede, 1989). Videre argumenterer tilhengerne av dette perspektivet, at kultur er et produkt av felles symboler og betydninger, og oppstår når mennesker møtes (Geertz, Louis, Van Maanen & Barley, 1983). En virksomhets kultur vil derfor være et sett med felles verdier og overbevisninger som forekommer i virksomheten, samt de mellommenneskelige forholdene som henger sammen med disse, som igjen er en refleks av de dominerende samfunnsverdiene.

2.3 Rekruttering

En rekrutteringsprosess er arbeidsgiver sin metode til å tiltrekke virksomheten kompetansen (Breaugh, 2012).

2.3.1 Traineeprogram som rekrutteringsstrategi

Vidal-Salazar, (2012) anser i sin artikkel ”*Training as a generator of employee capabilities*” ansatte i en virksomhet og deres kompetanse som nøkkelen til fremtidig suksess, dermed virksomhetens viktigste innsats. Derfor blir en viktig del av en virksomhet sin fremtidsstrategi å rekruttere rett person til rett plass, og nøkkelpersoner som kan bidra til kompetanseheving i virksomheten enten gjennom erfaring fra uformell, ikke-formell eller formell utdanning.

Videre kan man si at internrekruttering er bra for motivasjonen for allerede ansatte i virksomheten, ettersom det kan gi et insentiv og kan være en positiv påvirkningskraft for den ansatte når man kan se en eventuell oppgradering. Internrekruttering er også lønnsomt for en virksomhet ettersom man ikke må utløse stillingen, og man har i tillegg og man vet i mye større grad hvem man ansetter. Det motsatte, ekstern rekruttering, kan også virke positivt for bedriften ettersom en ny ansatt kan bringe frem nye ideer til virksomheten og

kontaktnettverket til virksomheten ekspanderes. En trainee er en som er ansatt via ekstern rekruttering, men samtidig en kandidat til intern rekruttering ettersom en virksomhet kan velge å ansette traineen etter endt traineepriode.

Arbeidsmarkedet vil alltid være utsatt for svingninger når det kommer tilbud og etterspørsel av arbeidskraft. Svingningene kan være basert på utdanningsnivå, regions basert eller bransjespesifikk. Kristiansandsregionen opplever på lik linje med andre tilsvarende regioner større vanskeligheter med å tiltrekke seg høyt utdannet kompetanse, og da spesielt sammenlignet med de største byene Oslo og Bergen. Årsakene kan være mange, men Dahle, Grimsrud og Holthe (2011) viser til at unge ferdigutdannede ofte har et ønske om å ha mer urbane omgivelser rundt seg i perioden etter endt utdanning. Videre er perioden i livet når man er ferdigutdannet den perioden man kanskje er mest ”mobil”, og gjerne er mer åpen til å flytte til nye steder.

En traineeordning er en av mange rekrutteringstiltak som benyttes for å skaffe kompetent og stabil arbeidskraft både i privat og offentlig sektor (Dahle, Grimsrud og Holthe 2011, Dysvik, Kuvass og Buch 2010, Econ Pöyry 2008, Texmon og Stølen 2009). Man kan spesielt trekke frem at en traineeordning som et rekrutteringstiltak er bra i bransjer der etterspørselen etter arbeidskraft overstiger tilbudet. Videre er en traineeordning i dagens arbeidsmarkedet, hvor feilansettelser kan bli svært kostbart, et godt verktøy til rekruttering av ny arbeidskraft siden virksomheten vil ha en mulighet til å bli kjent med potensielle kandidater og dens kompetanse og ferdigheter.

Alderen 20-29 år er den alderen de fleste unge søker svar på *hva* de skal gjøre i livet, *hvem* de skal gjøre det med, og *hvor* de skal gjøre det (Dahle, Grimsrud og Holthe, 2011). De tre spørsmålene *hva*, *hvem*, *hvor* er tre ting som unge ferdigutdannede må besvare, og finne ut av i denne fasen av livet. I denne fasen av livet tar unge yrkesvalg, valg om hvor de ønsker å stifte familie og med hvem, ofte gjennom nye bekjentskap etter endt utdanning. Virksomheter som søker etter ny høyt utdannet arbeidskraft må derfor tiltrekke seg de unge gjennom å ha en attraktiv og dynamisk arbeidsplass som kan kombineres med privatlivet. En annen viktig faktor i unges valg av arbeidsplass er at det må være et velutviklet og konkurransedyktig fagmiljø hvor de unge kan se en karrierevei på lang sikt med en bratt læringskurve og nye utfordringer.

2.3.2 Oppsummering

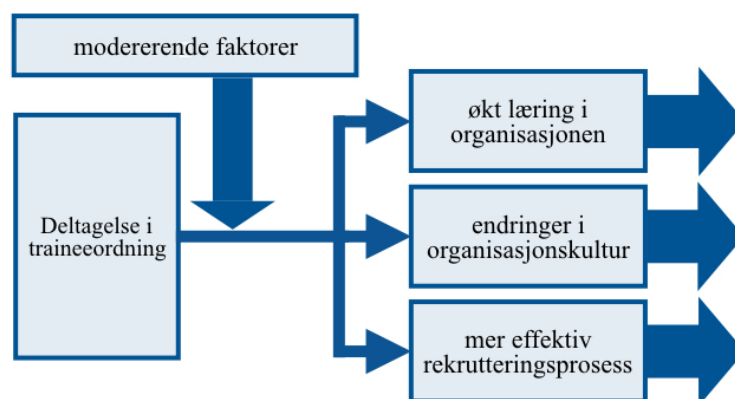
I første del av diskuteres hvordan en regionalt traineeordning kan bidra til økt sysselsetting i regionen og hvordan traineeordningen kan være med på å beholde de *kloke hodene*. I den andre delen diskuteres intern versus ekstern rekruttering, og hvilke fordeler og ulemper det ene har fremfor det andre. I denne oppgaven vil jeg undersøke om deltagelse i en traineeordning gir effekt for rekrutteringsprosessen til en deltagende virksomhet.

2.4 Oppsummering og forventninger om funn

I dette kapitlet har jeg redegjort for teorien som danner grunnlaget for oppgavens empiriske del og som er basen til analysen senere i oppgaven. Jeg har innledningsvis redegjort for valg av teorier.

Teorien som er presentert i dette kapitlet baserer seg på generell teori og prinsipper som kan benyttes som grunnlag for en metodisk tilnærming til å besvare oppgavens problemstilling. Det er viktig å påpeke at ingen av perspektivene i den teoretiske tilnærmingen alene kan besvare problemstillingen, snarere supplere hverandre. En annen viktig ting å påpeke er at studiet er åpent for å finne andre effekter utenom de tre teoretiske tilnærmingene. Formålet med de teoretiske perspektivene er å angripe forskningslitteraturen fra flere sider for å oppnå en helhetlig analyse for å se hva effekten av deltagelse i en traineeordningen er for virksomheter som tar del i ordningen.

Modellen som jeg ønsker å verifisere meningen til og videreutvikle i de neste kapitlene er presentert under:



Modell 1: Verdiskapning og nytteverdi for virksomheter

Kilde: Egenutviklet

Illustrert er effekten av deltagelse i en traineeordning for virksomheter på læring i organisasjoner, organisasjonskultur og rekruttering. Som vist i modellen ønsker jeg via denne kvalitative studien å finne hvilke modererende faktorer som påvirker effekten fra deltagelse; læring i organisasjoner, organisasjonskultur, rekruttering og eventuelle andre effekter som ikke er en del av den teoretiske tilnærmingen. De eventuelle modererende faktorene er derfor så langt udefinert. Gjennom dybdeintervjuene som gjennomføres i dette studiet ønsker jeg å se om man kan verifisere de sammenhengene illustrert over, finne de modererende faktorene og videreutvikle modellen med eventuelle nye effekter for deltagelse i en traineeordning.

Det teoretiske rammeverket som er diskutert i dette kapittelet legger grunnlaget for den videre analysen i siste del av oppgaven av denne oppgaven.

Kapittel 3: Metodisk tilnærming

3.0 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av metodisk tilnærming. Dette innebærer i praksis at jeg begrunner hvorfor jeg har valgt den respektive metoden. Jeg vil starte med å presentere forskningsdesignet, før jeg redegjør for valg av utvalg. Jeg vil i denne delen introdusere Trainee Sør som analyseobjekt, samt redegjøre for valget av analyseobjekt. Til slutt vil jeg redegjøre for hvilke data som er samlet inn, og hvordan innsamlingen er foretatt i praksis.

3.1 Valg av forskningsdesign

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for valg av forskningsmetode.

Forskningsmetoden som skal anvendes skal kunne gi et grunnlag for en eventuell verifisering av modellen presentert i kapittel 2 og videreutvikle den med eventuelle nye funn, som igjen skal være med å besvare oppgavens problemstilling.

3.1.1 Valg av forskningsdesign

For dette studiet har jeg valgt å benytte en kvalitativ metode for å besvare problemstillingen. Dette fordi en kvalitativ metode gir mer fleksibilitet, noe som jeg trenger for å kunne videreutvikle modellen presentert i kapittel 2 med eventuelle nye effekter som ikke er en del av den teoretiske tilnærmingen, samt finne eventuelle modererende faktorer.

Den kvalitative forskningsmetoden er mer fleksibel og ustrukturert enn den kvantitative, ved at datainnsamling og analyse foregår parallelt (Askheim og Grenness, 2008). Videre kan vi si at kvalitativ forskningsmetode består av seks komponenter (Ghauri og Gønhaug, 2010); Tematisering og planlegging av prosessen, data samlet inn gjennom intervju eller observasjoner, transkribering, forklarende eller analytisk prosedyre: teknikker for å konseptualisere og analysere data for å komme frem til funn eller teorier, verifisering og rapport: skriftlig eller verbal. Senere i kapittelet redegjør jeg for planlegging og tematisering av intervjuene, for gjennomføringen av selve intervjuene og hvordan jeg har analysert innsamlede data.

Dybdeintervjuene er gjort med et utvalg av medlemsvirksomhetene til Trainee Sør. Medlemsvirksomhetene ble valgt ut i samarbeid med Trainee Sør, og er igjen delt inn i to kategorier. Valg av virksomheter er gjort for å få en bredde av ulike sektorer, fartstid i Trainee Sør og utfra hvor mange traineer virksomhetene har hatt.

3.2 Utvalg

I denne delen vil jeg redegjøre for valg av Trainee Sør som forskningsobjekt, samt for valg av analyseenheter og valg av informanter i analyseenhetene.

3.2.1 Trainee Sør som analyseobjekt

Trainee Sør ble valgt som analyseobjekt noe fordi den regionale traineeordningen har tilholdssted på Sørlandet, noe som gjorde det mulig å ha dybdeintervjuer uten for lang reisevei, men hovedsakelig grunnet kvalitet ved analyseobjektet. Ved valg av en regional traineeordning vil også funnene fra informantene være mer nyttig å sammenligne siden informantene kommer fra samme region og er en del av den samme traineeordningen. Trainee Sør er en ordningen som har operert på Sørlandet i mer enn ti år, noe som gjør at studiet også kan finne eventuelle langvarig effekter. Videre har traineeordningen en stor bredde i sine medlemsvirksomheter, både i størrelse, sektor og en kombinasjon av privat og offentlig sektor. For at funnene i dybdeintervjuene skulle bli minst mulig påvirket av en enkelt trainee var det også viktig å finne et analyseobjekt som hadde medlemsvirksomheter som hadde hatt plassert fler enn én trainee i sin virksomhet, slik at ikke svarene skulle være subjektive for en enkelt trainee. Jeg mener derfor at Trainee Sør er et godt analyseobjekt for dette studiet. Videre i dette kapittelet presenterer jeg Trainee Sør som ordning.

Videre er kan det også en fordel at informantene er fra samme region, nettopp fordi deres respektive virksomheter vil stå ovenfor mer unisone rekrutteringsutfordringer og –fordeler. Ved at informantene referer til samme traineeordning vil funnene i dette studiet kunne sammenlignes bedre. Dette fordi traineene som har vært i virksomhetene, og traineeordningen som helhet, er den samme for alle informantene. Med dette mener jeg at ordningens tidsperiode, omgivelser og tilbud er likt. Videre er det viktig å poengtere at studiet ble gjennomført i en periode hvor Sørlandsregionen sto ovenfor en vanskelig tid for mange virksomheter, med nedbemanning og økonomiske vanskeligheter.

Trainee Sør ble etablert i 2004, og er et regionalt traineeprogram basert på et nettverksamarbeid mellom mer enn 30 virksomheter på Sørlandet. Programmet ansetter hvert år mellom 12-14 nyutdannede kandidater som har eller ønsker tilknytning til Sørlandet, som er nyutdannede med mastergrad, og som har fagretning som er relevant for Agders vekst i offentlig og privat næringsvirksomhet. Trainee Sør har som formål å styrke Sørlandets konkurransevne nasjonalt og internasjonalt, gjennom å tiltrekke seg de mest ambisiøse og kompetente hodene til Sørlandet og etablere en unik start på yrkeskarrieren. Traineeordningen går over et og et halvt år med en rullering mellom tre bedrifter, hvor traineene er seks måneder i hver bedrift. I tillegg er det fagsamlinger og fokus på nettverksbygging i løpet av perioden. Siden oppstarten i 2004 frem til høsten 2015 har 105 traineer gjennomført programmet, inkludert 19 traineer som var aktive høsten 2015 har 124 traineer totalt vært tatt opp i programmet.

Trainee Sør har som mål at traineen skal få både faglig og personlig utvikling gjennom arbeidserfaringen fra tre ulike plasseringer i både offentlig og privat virksomhet, og gjennom mentorordningen, fagsamlinger, studieturer og sosiale arrangementer.

Trainee Sør er bygget opp og finansiert med hensikt om å involvere og trekke på traineens kunnskap og kapasitet. Hver trainees kunnskap bringer inn nytenking og engasjement i virksomhetene, og involveringen er kulturdannende og styrker forankring.

Trainee Sør gjennomfører to rekrutteringsprosesser i året. Prosessen gjennomføres i samarbeid med relevante personer fra medlemsvirksomhetene i form av observatørroller og utvelgelse, ledet av en leverandør på rekrutteringstjenester. I 2015 var fem ulike personer med

HR bakgrunn fra medlemsvirksomhetene deltagende som observatører under rekrutteringsprosessen.

Via Trainee Sør sin traineeordning får medlemsvirksomhetene uforpliktende tilgang til ny kunnskap og nye impulser, det kan bidra til at virksomheten utvikler nye organisasjonsstrukturer og det kan gi en overføringsverdi mellom medlemsvirksomhetene. Samtidig har Trainee Sør som mål å skape en møteplass for nettverksbygging og erfaringsutveksling, samt å binde medlemsvirksomhetene tettere sammen.

I 2016 har Trainee Sør 35 ledende medlemsvirksomheter på Sørlandet, i 2010 hadde programmet 24 medlemsvirksomheter, og under oppstarten i 2004 syv medlemsvirksomheter. I 2015 var det 19 ulike virksomheter som har engasjert traineer til 39 ulike plasseringer. Siden starten i 2004 har 62 ulike virksomheter på Sørlandet engasjert traineer for seks måneder som totalt utgjør 341 plassering.

Av de totalt 124 traineene som er tatt opp i programmet har 47% studert master på Universitetet i Agder, 65% er oppvokst i Agder, 19% har verken vokst opp i Agder eller studert ved Universitetet i Agder. Av traineene har det vært 49% kvinner og 51% menn som har blitt tatt opp i programmet.

Trainee Sør opprettet sin mentorordning i 2011, og siden den tid har 59 personer fra ulike virksomheter på Sørlandet engasjert seg som mentorer for traineene. I løpet av et år har mentorene erfarings utvekslet seks ganger i etablerte mentorforum, og her skapes det en arena for tverrfaglig kompetansepåfyll og nettverksbygging. I 2015 har 18 personer vært aktive mentorer i Trainee Sør.

3.2.2 Valg av analyseenheter

Utvelgelse av informanter er essensielt i all forskning da utvalget vil ha en påvirkning på analysen av data. Hvem og hvor mange enheter som velges ut er avhengig av forskningsspørsmålet man vil ha svar på (Johannessen et al., 2004).

I kvalitativ metode er hensikten å generere overførbar kunnskap fremfor å generalisere. Det er derfor ikke hensiktsmessig å rekruttere informanter tilfeldig som ved kvantitative

tilnærminger (ibid.). I kvalitativ metode bør derfor utgangspunktet for utvelging av analyseenheter være hensiktsmessighet fremfor representativitet (ibid.).

Den sentrale delen i kvalitative undersøkelser er valget av antall analyseenheter som anses å være nødvendig for å oppnå et optimalt analysegrunnlag. Yin (2003) argumenterer i sin artikkel *Case study research: design and methods* at kvalitativ datainnsamling baserer seg på hensiktsmessighet, og følgelig vil da den metodiske tilnærmingen være avhengig av graden, eller kravet, til usikkerhet. Enkelte forskere hevder at tilfredsstillende antall er nådd når ny informasjon ikke lenger kan fremskaffes, men en naturlig begrensning vil ofte ligge i studiets omfang og tid til rådighet (Johannessen et al., 2004).

Utvelgelsen av analyseenheter for dette studiet ble gjort i samarbeid med Trainee Sør, og utvalget er gjort for å sikre bredden av medlemsvirksomhetene, samt at analyseenheter kan bidra optimalt til å besvare min problemstilling. Sammen med Trainee Sør ble det kartlagt to kategorier av medlemsvirksomheter; *aktive* og *mindre aktive* medlemsvirksomheter. Med *aktive* medlemsvirksomheter menes det virksomheter som har hatt minst en trainee inne de siste to årene, og har hatt opp til flere traineer inne den siste ti års perioden. Med kategorien *mindre aktive* menes virksomheter som ikke har hatt inne en trainee de siste to årene, eller som kun har hatt inne 1-2 traineer de siste ti årene. Noen av virksomhetene i kategorien *mindre aktive* var virksomheter som kun hadde vært med i traineeordningen i en kort tidsperiode og derfor ikke falt under kategorien i *aktive*. For å sikre at informantene fra analyseenheter kunne besvare spørsmålene på en objektiv måte, ble det valgt å kun benytte virksomheter i kategorien *aktive* medlemsvirksomheter. Med objektiv mener jeg at svar fra informantene fra virksomheter som kun har hatt inn én eller to traineer hadde høyere sannsynlighet til å være formet av enkelttilfeller, og at funnene derfor vil være subjektive.

Videre har jeg i samarbeid med Trainee Sør valgt å dele de valgte analyseenheter inn i to ulike analysegrupper for å se om det eksisterer ulikheter mellom de to gruppene. I utvalget av analyseenheter var det viktig å få et utvalg som kunne gi et helhetlig bilde av medlemsvirksomhetene. En slik inndeling i analysegrupper gjøre det mulig å analysere eventuelle ulikheter.

Jeg har definert følgende analysekategorier; offentlige- og private medlemsvirksomheter. Det er viktig å nevne at i hver av de to gruppene er det ulikheter på hyppigheten av traineer som

virksomheten har hatt inne, totalt antall traineer, samt tidsperioden virksomheten har vært med i traineeordningen. Alle medlemsvirksomhetene som var med i utvalget av analyseenheter ble kontaktet, og ut fra tilbakemeldingene ble det gjort avtaler med de som hadde anledning til å bidra.

Avslutningsvis i denne delen har jeg valgt å gi en tabell for å gi en forenklet oversikt over kategoriene og analyseenhetene.

Aktive medlemsvirksomheter	
Offentlige	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kristiansand Kommune 2. UiA 3. Sykehuset 4. Vest-Agder og Aust-Agder Fylkeskommune 5. Sørlandets Europakontor
Private	<ol style="list-style-type: none"> 1. FVN 2. Otera 3. Nordea 4. Dyreparken 5. Boen 6. EYDE-klyngen

Tabell 1 – Analyseenheter

Kilde: Egenutviklet

3.2.3 Valg av informanter

Alle kontaktpersonene, se tabell under, ble kontaktet i hver av virksomhetene. Sammen med kontaktpersonen i hver virksomhet valgt vi, jeg og kontaktpersonen, ut en informant som skulle representere medlemsvirksomheten. Det ble vektlagt i drøfting ved valg av informant, at informanten skulle ha en tilknytning til traineeordningen, og at informanten skulle inneha direkte erfaring med traineeordningen ved at personen hadde hatt ansvaret for eller jobbet med traineer i sin virksomhet. De utvalgte informantene hadde et fellestrekk med at de var den i virksomheten som hadde jobbet tettes sammen med traineen(e). De ulike virksomhetene plasserer sine traineer i ulike deler av virksomheten, og følgelig har de ulike informantene ulike stillingsbeskrivelser, se tabell nedenfor.

Virksomhet	Kontaktperson	Informant
Kristiansand Kommune	HR-direktør	Kontaktpersonen
Universitetet i Agder	HR-direktør	-
Sørlandet Sykehus	Teknologidirektør	Kontaktpersonen
Vest-Agder og Aust-Agder Fylkeskommune	Org. direktør (Aust-Agder)	Kontaktpersonen
Sørlandets Europakontor	Adm. direktør	Kontaktpersonen
Fædrelandsvennen	HR direktør	Digitalsjef
Otera	Direktør	Kontaktpersonen
Nordea	Ass. regionsbanksjef	Head of Commercial Banking
Dyreparken	HR dir	Kontaktpersonen
Boen	admdir	-
EYDE	Daglig leder	-

Tabell 2 – Oversikt: Kontaktpersoner og informanter

Kilde: Egenutviklet

3.3 Mål – Datainnsamling

3.3.1 Innsamling av data

Innsamling av data i kvalitativ forskningsmetode kan gjennomføres på ulike måter. De vanligste er gjennom dokumentanalyse, intervju, fokusgrupper og observasjon (Askheim og Grenness, 2008). Videre skille man gjerne de ulike måtene å gjennomføre en kvalitativ forskningsmetode inn i to typer av data, primær- og sekundærdata.

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte primærdata ved innsamling av informasjon gjennom dybdeintervju, og sekundær datainnhenting gjennom innsamling av litteratur og tidligere forskningsrapporter.

Videre referer Johannessen (et al., 2004) i sin bok *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* at en kvalitativ metodisk tilnærming i form av intervjuer kan skilles mellom flere ulike typer. Skillelinjen går mellom hvor strukturert intervjuprosessen er, hvor man i et strukturert intervju har fastsatt tema og spørsmålsformuleringer, mens et ustrukturert intervju har et forhåndsbestemt tema, men hvor spørsmålene tilpasser seg intervjuobjektet og situasjonen. Mellom de to ytterpunktene finner vi semi-strukturert intervjuintervjuguide, som vil si at man følger en forhåndsbestemt spørsmålsrekke, for å sikre at man dekker alle

relevante temaer, og for å kunne trekke konklusjoner ved å sammenligne resultatene fra de ulike analysekategoriene og –enhetene. I et semi-strukturert intervju kan både tema og rekkefølgen på spørsmålene variere fra intervju til intervju, videre åpnes det for at intervjuene kan følge sin egen logikk, basert på intervjuets individuelle kontekst.

I denne oppgaven har jeg valgt en semi-strukturert prosess, dette fordi jeg mener det er hensiktsmessig for å kunne besvare oppgavens problemsstilling, og for å kunne kartlegge ulikheter mellom analyseenhetene og gruppene. I valget på hvor strukturert versus ustrukturert, min semi-strukturerte tilnærming skulle være, valgte jeg en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Fordelen ved standardisering er at det blir enklere å sammenligne svarene, noe som er viktig for å få kartlagt eventuelle ulikheter mellom analysegruppene og for å kunne konkludere, samt for å besvare oppgavens problemstilling. Flexibiliteten er viktig for studiet for å finne ut hvilke eventuelle modererende faktorer som på effektene; læring i organisasjoner, organisasjonskultur, rekruttering og eventuelle nye effekter, samt å finne ut om det er andre effekter av deltagelse i en traineeordning for virksomheter.

Fordelen med personlige intervjuer er at man kan stille spørsmålene direkte til informanten og har følgelig muligheten til å observere intervjuobjektets væremåte, oppførsel og reaksjoner. Personlig intervju brukes ofte for å avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold, eller gi innsikt i konsekvenser ved innføring av tiltak (Askheim og Grenness, 2008). Ulempen ved personlige intervjuer er at det kan være svært tids- og kostnadskrevende å gjennomføre i både forberedelse, gjennomføring og transkribering, og kan være vanskelig å sammenstille, analysere og fortolke, ettersom intervjuene tar ulik form.

Selve prosessen for innsamling av data i denne oppgaven vil jeg redegjøre for i neste kapittel.

3.3.2 Intervjuene

Intervjuguiden var ment å fungere som en mal til hvert av intervjuene. Intervjuguiden ble utviklet med utgangspunkt i problemstillingen og den teoretiske tilnærmingen. Siden jeg i denne oppgaven har valgt en semi-strukturert intervjuguide var *temaene* læring i organisasjoner, organisasjonskultur og rekruttering forhåndsbestemt før intervjuene, men det var viktig å ha en stor grad av fleksibilitet og frihet for informanten slik at eventuelt nye effekter og modererende faktorer kom frem. Dette var også hensiktsmessig da traineene i stor

grad er ulike både med tanke på formell utdanningsbakgrunn, personlige trekk og sosial atferd samt at informantene var fra ulike virksomheter som både hadde ulik størrelse, var fra offentlig og privat sektor, hadde ulik kontinuitet av traineer og struktur. Intervjuene vektla også ulike teorier, etter hva informanten mente var mest vesentlig å drøfte. Informantene hadde også stor grad av frihet til å drøfte andre effekter som kom med deltagelse i traineeordningen.

Intervjuene ble gjennomført i mai 2016 på de respektive informantenes arbeidsplass. Dette ble gjort av praktiske grunner og hva som var mest hensiktsmessig for informantene. Lengden på intervjuene varierte fra en halvtime til en time.

Alle intervjuene startet med en presentasjon av de temaene som var satt i intervjuguiden og som ville bli berørt under selve intervjuet, samt formålet med studien og oppgavens problemstilling. Videre ble det intervjuers interesse i informantens opplevelser, erfaringer og formeninger om temaene, og at det fra intervjuers ståsted ikke var noen ”rette” og ”gale” svar. Videre ble informantene spurt om de samtykket bruk av båndopptaker under intervjuene. Båndopptaker ble benyttet slik at intervjuer skulle ha full oppmerksomhet på intervjuprosessen og slik at intervjuer ikke skulle bli distraheret av eventuell notering fra intervjuet. Informantene ble informert om at båndopptaket kun skulle benyttes av intervjuer, at formålet var at intervjuer skulle ha muligheten til å få med alle detaljer i intervjuet, og at båndopptaker skulle slettes etter bruk. Informantene ble også informert om at intervjuenes funn ble anonymisert, slik at eventuelle uttalelser ikke kunne spores direkte tilbake til informanten og virksomheten. Dette ble informert om slik at informanten skulle kunne ytre seg både negativt og positivt uten å føle at det kunne slå tilbake på han eller hun.

Det reelle intervjuet startet så med generelle spørsmål tilknyttet informantens bakgrunn og erfaring, dette for å skape en relasjon mellom intervjuer og informanten, tilvenne informanten til intervjusituasjonen, samt for at intervjuer skulle få et generelt grunnlag for å vite hvem informanten var. Videre forløp for intervjuet tok bakgrunn i intervjuguiden som jeg tidligere har redegjort for. Som diskutert i tidligere i kapittelet førte valget på semi-strukturert intervjuguide at tema og spørsmål varierte i rekkefølge og dybde ut ifra hva respondenten selv valgte å vektlegge og trekke frem.

Avslutningsvis ble informantene spurt om det var generelle kommentarer eller synspunkt om de ulike temaene som ikke var berørt under intervjuet som de ønsket å legge til. Videre ble samtlige informanter spurt om relevansen for temaene og spørsmålene i forhold til problemstillingen. Ut i fra tilbakemeldingene på det forgående spørsmålet ble intervjuguiden justert og endret som nevnt innledningsvis. Endringene i intervjuguiden er listet i tabellen nedenfor.

Lagt til	Hvilke type læring foregår i deres virksomhet?	<ul style="list-style-type: none"> Har introduksjonslæren for traineeordningen blitt bedret mellom hver gang dere har hatt en trainee plassert i virksomheten?
	Hva kjennetegner deres organisasjonskultur?	<ul style="list-style-type: none"> Har din virksomhet hatt en kontinuitet av traineer de siste årene? Hvis ja: har traineeordningen som en helhet vært med å endre organisasjonskulturen
	Hvordan jobber deres virksomhet med rekruttering?	<i>ingen endring</i>
	Hva mener du er de viktigste grunnene til at din virksomhet er med i traineeordningen?	<ul style="list-style-type: none"> Har mentorordningen til Trainee Sør vært med på å øke nytteverdien til traineen for din virksomhet?
Endret	Hvilke type læring foregår i deres virksomhet?	<i>ingen endring</i>
	Hva kjennetegner deres organisasjonskultur?	<i>ingen endring</i>
	Hvordan jobber deres virksomhet med rekruttering?	<ul style="list-style-type: none"> For privat sektor: Har traineeordningen hatt en innflytelse på intern- vs. ekstern rekruttering?
Fjernet	Hvilke type læring foregår i deres virksomhet?	<i>ingen endring</i>
	Hva kjennetegner deres organisasjonskultur?	<ul style="list-style-type: none"> Har du/dere observert positive eller negative endringer blant ledere under traineeoppholdet (ene)?
	Hvordan jobber deres virksomhet med rekruttering?	<i>ingen endring</i>

Tabell 3: Endringer i intervjuguiden

Kilde: Egenutviklet

Båndopptakene ble etter endt intervju gjennomgått av intervjuer og transkribert. I følge Johannessen (et al.,2004) kan transkribering foregå på ulike måter. Den *første metoden* er å transkribere ord for ord, mens *den andre metoden* for transkribering eliminerer overflødig og uvesentlig informasjon. I denne oppgaven har jeg valgt å benytte *den andre metoden* ettersom

jeg fant det mest tidseffektivt og som den metoden som var relevant for å kunne belyse og besvare oppgavens problemstilling.

Grunnlaget for analysen, som legges frem i siste kapittel, er det innsamlede datamaterialet. Datamaterialet består av primærdata som er samlet inn gjennom dybdeintervjuene, fortolket og satt opp mot den teoretiske tilnærmingen.

Vi kan skille mellom *to analysemetoder* for kvalitativ data, helhetsanalyse og delanalyse. Helhetsanalysen er *den første metoden* som tar utgangspunkt i å se helheten i innsamlet data og at data først gir mening når de settes inn i den sammenhengen hvor de kom til. Man velger noen tema og spørsmål som det jobbes med, mens andre blir utelatt. *Den andre metoden*, delanalyse, tar utgangspunkt i enkeltutsagn som man videre kategoriserer etter hvordan de knytter seg til studiets problemstilling. Med utgangspunkt i enkeltutsagnene kan man analysere seg frem til en forståelse av problemstillingen som forskes på.

3.3.3 Analyse

En helhetsanalyse vil gi muligheten til å trekke essensen av det som blir sagt, og se informantenes svar i en helhet. Når vi skal tolke og analysere data fra kvalitative intervjuer, dybdeintervjuer i denne oppgaven, kan vi skille mellom *fem ulike tilnærminger* til analyse (Kvale et al., 2009); meningsfortetting, meningskategorisering, narrativ strukturering, meningstolkning og meningsgenerering. Videre i dette kapitlet vil jeg redegjøre for de ulike tilnærmingene og hvordan meningsanalysen er gjennomført i denne oppgaven.

I *den første tilnærmingen* forkortes uttalelser til mer konsise og konkrete formuleringer, slik at utsagnet umiddelbart gir mening til analyse, og ble gjennomført i denne oppgaven da intervjuene ble transkribert. Utsagnene som kommer frem av en *meningsfortetting* fremkommer i oppgavens drøftelse for å kunne fremheve vesentlige funn og for å trekke frem synspunkter som viste seg å være gjennomgående for flere av informantene. Videre i *den andre tilnærmingen* kategoriserte jeg intervjuenes funn etter mine tre teorier og i en fjerde del som var nye funn som ikke var en del av den teoretiske tilnærmingen, denne delen av analysen kalles *meningskategorisering*.

Under analysetilnærmingen *narrativ strukturering* ble funnene satt i sammenheng med omgivelsene. I denne delen av analysen har jeg forsøkt å kategorisere funnene for de ulike

teoriene etter hvor jeg så en forskjell blant analysegruppene; privat- og offentlig sektor. Videre ble også noe av informasjonen satt opp mot hverandre i større og mindre virksomheter, ettersom det kom frem at dette også hadde en betydning for effekten. *Den fjerde tilnærmingen* viser til forskerens behandling av den innsamlede data der målet er å definere bakenforliggende meninger i respondentenes utsagn (ibid.).

Meningsgenerering er den siste delen i denne analysetilnærmingen, og er med å danne et generelt inntrykk. Denne delen av analysen ble gjort i etterkant av dybdeintervjuene for å sammenlikne generelle uttalelser og for å finne mulige sammenhenger mellom informantene. I denne oppgaven har sammenligningen gått mellom de to analysegruppene, samt mellom analyseenhetene. Både likheter og ulikheter mellom analyseenhetene og –gruppene vil bli presentert senere i denne oppgaven.

3.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg redegjort for oppgavens metodiske tilnærming. Oppgaven benytter dybdeintervju, som jeg har redegjort for under kapitlene 3.1 og 3.2. I kapitlene argumenterer jeg for valget av metode, metodens fordeler og ulemper, og hvorfor det er et hensiktsmessig valg for problemstillingen. Videre har jeg presentert valg av analysegrupper og –enheter, som tillater meg å kunne sammenligne funn på tvers av grupper, samt se om det er fellestrekk innenfor en gruppe.

Videre har jeg redegjort for valg av intervjuguide, og de svakheter og styrker det er med en semi-strukturert intervjuguide som jeg har valgt å benytte i denne oppgaven. Jeg har også redegjort for intervjuenes gang, og Kvaales (et al.,2009) *fem ulike tilnærminger* til analyse.

Kapittel 4: Funn og analyse

4.0 Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for funnene som er samlet inn i tråd med forskningsdesignet som ble presentert i forrige kapittel. Jeg vil først presentere funnen som er kategorisert etter den teoretiske tilnærmingen presentert i kapittel 1: *Læring i organisasjoner, organisasjonskultur og rekruttering*. Videre vil jeg presentere de funnene som kom frem av intervjuene, men som ikke er under de tre teoriene. Dette var funn som informantene så på som vesentlige for effekten av deltagelse i en traineeordning.

4.1 Læring i virksomheter

Gjennom intervjuene foretatt i dette studiet har informantene blitt spurt om hvilken type læring som generelt foregår i deres virksomhet. Videre har de blitt spurt om hvordan den enkelte trainee eller traineeordningen har påvirket læringen i organisasjonen, og spesielt hvilken eventuell påvirkning traineeordningen har hatt på virksomhetens introduksjonslære. Et annet viktig perspektiv har vært om traineeordningen, og traineene, har bidratt med å komme med nye perspektiver og/eller faglig fornyelse. Det ble drøftet både hvorvidt deltagelse i traineeordningen ga positiv eller negativ effekt.

4.1.1 Læring i organisasjonen

Alle informantene ble spurt om hvordan den generelle læringen var i deres virksomhet. Det var ulik grad av hvor mye informantene kunne fortelle om den generelle læringen i virksomheten, men en fellesnevner var at de alle mente at traineeordningen påvirket læringen i organisasjonen positivt. Noen av informantene forklarte at traineene bragte med seg nye synspunkter, ettersom deres virksomhet ofte var preget av ansatte med lang fartstid, av en eldre aldersgruppe og en majoritet av mannlige ansatte. Informantene som beskrev sin avdeling i virksomheten slik, eller virksomheten generelt påpekte at nyutdannede traineer ikke kun kom med nye perspektiver grunnet alder og eventuelt kjønn, men at traineen kom inn med en objektivitet som var nyttig for virksomheten. En av informantene uttalte følgende:

”Traineene bringer med seg ny kunnskap, ideer og ser ting på en litt annen måte. Deres studiebakgrunn er også preget av mer digitalisering, noe vi ser på som positivt, og som vi ikke har hatt i like stor grad.”

Noen av informantene trakk også frem at spørsmål som ble stilt av traineen(e) som kom inn i virksomheten var nyttig. Med dette mente informantene at traineene ofte stilte spørsmålsteget til hvordan ting ble gjort, og stilte spørsmål til ting som de ansatte hadde tatt for gitt og ikke lenger tenkte over hvorfor de egentlig gjorde ting så, eller hvorfor det egentlig var sånn. En av informantene utalte følgende:

”Traineen kommer inn med mye spørsmål og energi. Noen ganger stiller de spørsmål til hvordan vi utfører arbeidsoppgaver. Dette er spørsmål vi som har utført arbeidet over lenger tid ikke lenger tenker over, derfor blir traineenes spørsmål en viktig tankevekker for oss.”

Videre ble det drøftet at det å kontinuerlig få inn traineer, ny kompetanse og nye perspektiver, gjorde at virksomheten kunne være i kontinuerlig læring. Dette kan igjen trekkes tilbake til teorien om livslang læring, og at traineeordningen er med på å påvirke den uformelle læringen i organisasjonen, altså læring som skjer uten å være planlagt, og den ikke-formelle læringen.

4.1.2 Introduksjonslære

For noen av informantene var introduksjonslære et nytt begrep. For å få best mulige svar fra informantene valgte jeg derfor å forklare kort hva jeg mente med introduksjonslære. Alle informantene ble informert om at med introduksjonslære menes den læren som blir gitt til nyansatte eller da eventuelt en trainee ved oppstart i en virksomhet.

Informantene fra medlemsvirksomheter som over en lenger periode hadde traineer plassert i sin virksomhet mente det påvirket virksomheten til å kontinuerlig evaluere sin evne til å gjennomføre introduksjonslære og på denne måten være en virksomhet som var i kontinuerlig endring. De videre at deltagelse i traineeordningen ga en positiv effekt på virksomhetens introduksjonslære. En av informantene uttalte følgende:

”For hver trainee vi har forbedrer vi vår introduksjonslære. Vi har alltid minst en trainee i vår virksomhet, som gjør at vi blir en virksomhet som kontinuerlig bedrer sin introduksjonslære. Forbedringene innen introduksjonslæren er ikke kun for nye traineer, men også for andre nyansatte.”

Informanter fra virksomheter som sporadisk hadde traineer plassert i sin virksomhet trakk også frem at traineeordningen er med på å bedre deres evne til å utføre introduksjonslære. Det kom også frem at siden virksomhetene ikke hadde traineer kontinuerlig plassert hos seg så ble det et vakuum mellom evalueringen av forrige introduksjonslære til neste gang. Deltagelse i traineeordningen hadde fremdeles en positiv effekt på å forbedre introduksjonslæren til virksomhetene, men ikke nødvendigvis i like stor grad som virksomheter som kontinuerlig hadde traineer plassert sin virksomhet.

Fra de foretatte intervjuene kom det ikke frem noen ulikheter mellom virksomheter i offentlig og privat sektor. Jeg kan derfor ikke trekke noen konklusjon på hvorvidt det er forskjell på effekten på læring i organisasjoner ved deltagelse i en traineeordning om du er fra en privat eller offentlig virksomhet.

4.1.3 Oppsummering

Samtlige informanter mente at deltagelse i traineeordningen på en eller annen måte påvirket effekten av læringen i organisasjonen positivt. Enten ved at den påvirket introduksjonslæren, livslang læring eller uformell og ikke-formell læring i virksomheten. Et viktig element som kom frem var det objektive perspektivet til traineen som kom inn i virksomheten, som igjen påvirket effekten på læringen i organisasjonen positivt.

4.2 Organisasjonskultur

Gjennom intervjuene foretatt i dette studiet har informantene blitt spurt om hva som kjennetegner deres organisasjonskultur. Videre har informantene blitt spurt om organisasjonskulturen deres har vært under endring den siste tiden, og hvilken påvirkning traineeordningen eventuelt har hatt på denne endringen. Under intervjuene har det også blitt drøftet om det har vært selve traineeordningen på lenger sikt som har hatt en eventuell påvirkning, eller i hvilken grad hver enkelt trainee har påvirket eller ei. Det ble drøftet både hvorvidt traineeordningen har hatt positiv eller negativ påvirkning.

Intuitivt på spørsmålet om traineeordningen påvirker organisasjonskulturen svarte mange av informantene *ja*, de ble derfor videre spurt på hvilken måte. Det kom frem ulike synspunkter ut fra om virksomheten kontinuerlig hadde traineer plassert i sin virksomhet, eller mer sporadisk, hvorvidt de fokuserte på den enkelte trainees påvirkningskraft fremfor deltagelse i traineeordningen som helhet. En av informantene fra en virksomhet som alltid hadde inne minimum en trainee utalte:

”Traineeordningen har definitivt endret vår organisasjonskultur. Vi startet med at begrepet trainee var ukjent for mange, til at traineeordningen er en del av ryggraden vår når vi arbeider som avdeling.”

Fra informantene som kom fra virksomheter som kontinuerlig hadde traineer plassert hos seg var samtlige enige i at traineeordningen hadde blitt en del av organisasjonskulturen. Videre så de at hver enkelt trainee bidro til å holde det i endring, men at en periode på seks måneder i virksomheten var for kort til at den enkelt trainee alene kunne endre organisasjonskulturen, men de var sikre på at hver enkelt trainee bidro til å påvirke den positivt.

Informantene fra virksomheter som ikke kontinuerlig hadde traineer plassert fokuserte i mindre grad på traineeordningen som helhet, men heller på den enkelte traineen. En av informantene uttalte:

”Den forrige traineen vi hadde inne var et friskt pust får avdelingen, og påvirket oss i positiv retning.”

Samtlige fra denne informantgruppen var enige at traineen påvirket positivt, men at en trainee ikke hadde en så stor påvirkningskraft at hun/han isolert sett kunne endre organisasjonskulturen.

Fra de foretatte intervjuene kom det ikke frem noen ulikheter mellom virksomheter i offentlig og privat sektor. Jeg kan derfor ikke trekke noen konklusjon på om det er forskjell på effekten på organisasjonskulturen ved deltagelse i en traineeordning om du er fra privat eller offentlig sektor.

4.2.3 Oppsummering

Ut fra intervjuene foretatt i dette studiet ser vi at en trainee har en påvirkning som er positiv på kort tid på organisasjonskulturen, men at hver enkelt trainee ikke er med å endrer organisasjonskulturen. Derimot ser vi at traineeordningen som en helhet for virksomheter som kontinuerlig har inne traineer har en påvirkningskraft og er med å endrer en del av tankesettet og følgelig organisasjonskulturen til virksomheten, eller den avdelingen av virksomheten, som traineene er i. Det kom ikke frem noen forskjeller mellom privat og offentlig sektor, men det kom frem en forskjell mellom virksomheter som kontinuerlig hadde traineer i sin virksomhet og virksomheter som hadde mellomrom mellom traineeperiodene.

	Trainee	Traineeordningen
Konituitet av traineer	Påvirker	Endrer
Ingen kontinuitet	Påvirker	<i>Udefinert effekt</i>

Tabell 4 – Effekt: trainee/traineeordningen på organisasjonskulturen

Kilde: Egenutviklet

4.3 Rekruttering

Gjennom intervjuene foretatt i dette studiet har informantene blitt spurt om hvordan deres virksomhet jobber med rekruttering. Videre har informantene blitt spurt om traineeordningen har endret virksomhetens rekrutteringsmetode og eventuell om den har hatt en påvirkning på intern- og ekstern rekruttering. Informantene ble også spurt om virksomheten har kunnet teste ut kunnskaper via traineene, og deres kompetanse, som har vært nyttig for fremtidig rekruttering. Det ble drøftet både om det var eventuelle positive og negative aspekter.

4.3.1 Direkte rekruttering

Mange av informantene fortalte at deres virksomhet hadde ansatt en eller flere av tidligere traineer etter endt periode. Det kom frem fra intervjuene at mange av informantene så på traineeperioden som en god arena til å kunne teste kompetanse og atferd før en eventuell ansettelse. Videre ble det også nevnt at det å ansette en trainee fra Trainee Sør ble sett på som sikkert, siden traineene allerede hadde vært gjennom det som samtlige medlemsvirksomheter definert som en god ansettelsesprosess og hadde høy kvalitet. En av informantene uttalte:

”Vi har fler av våre tidligere traineer ansatt i virksomheten nå. Dette skaper jo også et miljø hvor man både har traineer som er plassert i virksomheten sammen med tidligere traineer, og det påvirker jo oss helt klart.”

4.3.2 Påvirker for nyrekruttering til virksomheten

Gjennom noen av de foretatte intervjuene kom det frem at traineeordningen hadde hatt en påvirkning på rekrutteringsprosessen til virksomheten. Dette i form av at virksomheten via traineene som hadde vært plassert hos de, hadde teste kompetanse og egenskaper, og derfor

hadde en klarere tanke om hva de lette etter i nyansatte. Videre trakk noen av informantene frem at de via "ansettelses-prosessen" av traineene fikk testet sine evner til å velge ut de riktige ansatte, nettopp fordi de mer kontinuerlig var i en ansettelsesprosess enn hva de hadde vært uten deltagelse i traineeordningen.

I de foretatte intervjuene kom det også frem at virksomhetene så en nytte i å kunne presentere seg selv som en attraktiv arbeidsplass til nyutdannede. Mange mente også at traineene som hadde vært innom deres virksomhet og senere ble ansatt ikke nødvendigvis hadde søkt seg til de hvis de ikke hadde hatt en tidligere plassering. En av informantene utalte:

"Traineeordningen er en gylden mulighet for oss som organisasjon å vise oss frem til nyutdannede som en attraktiv arbeidsplass."

Fra de foretatte intervjuene kom det frem at deltagelse i traineeordningen for virksomheter i privat sektor ga virksomheten en anledning til å direkte tilby traineer som hadde vært plassert i deres virksomhet en jobb. For offentlig sektor var dette ikke tilfellet ettersom de er pålagt å utlyse alle stillinger før ansettelse. Utenom denne ulikheten kom det ikke frem noen forskjeller mellom offentlig og privat sektor på effekten for rekruttering av deltagelse i traineeordningen.

4.3.3 Oppsummering

Samtlige informanter var enige i at traineeordningen var med på å påvirke rekrutteringsprosessen i virksomheten i positiv retning. Mange av virksomhetene hadde ansatt tidligere traineer, noe som kan defineres som en direkte effekt av deltagelse i ordningen. Andre hadde sett kompetanse hos traineen som de senere direkte var på jakt etter hos en nyansatt. Samtlige informanter så også viktigheten av et regionalt traineeprogram for å beholde *kloke hoder* i regionen.

4.4 Andre funn fra dybdeintervjuene

Gjennom intervjuene foretatt i dette studiet ble informantene spurt om ulike spørsmål vedrørende læring i virksomheten, organisasjonskultur og rekruttering. Dette studiet har valgt å benytte semi-strukturert dybdeintervju som metode, noe som har gitt informantene muligheten til å komme med andre faktorer som deltagelse i traineeordningen påvirker enten i

positiv eller negativ retning. I dette delkapittelet vil jeg derfor presentere funn som ikke er knyttet direkte til den teoretiske tilnærmingen.

4.4.1 Økonomisk kostnad

I de foretatte intervjuer ble det drøftet den økonomiske kostnaden ved traineeordningen, spesielt tatt i betraktning av den økonomiske situasjonen mange bedrifter står ovenfor på Sørlandet, grunnet oljekrisen.

Den økonomiske kostnaden ble nevnt oftere av informanter fra privat virksomhet, men i sær grad mindre virksomheter. Det ble lagt vekt på at i trange økonomiske tider var det vanskelig å budsjettere med traineer, og i noen virksomheter ble det også trukket frem at grunnet nedbemanning av ansatte var det et etisk dilemma ovenfor de som hadde mistet jobben å ta inn nye traineer, selv om virksomheten i en omstillingsperiode ville vært tjent med å ha traineer inn i bedriften. En av informantene uttalte:

”Jeg skulle gjerne sett at vi alltid hadde traineer plassert hos oss, og gjerne også flere på en gang, men dessverre er det også en kostnad ved traineene, så vi må ha konkrete arbeidsoppgaver for at vi skal kunne ta inn en trainee.”

Informanter med bakgrunn fra offentlige virksomheter nevnte ikke den økonomiske kostnaden i like stor grad, og det ble i større grad nevnt at kostnadene ved traineene var mindre enn nytten som virksomheten satt igjen med. En av informantene uttalte:

”Selv om det er en kostnad ved å delta i traineeordningen så er jeg helt sikker på at den nytten vi får av å ha traineer hos oss er større. Kostnaden er derfor ikke avgjørende for oss.”

	Offentlig	Privat
Større virksomhet	Liten eller ingen	Delvis
Mindre virksomhet	Delvis	Høy eller avgjørende

Tabell 5 – Vesentlighet – Kostnad som negativ faktor

Kilde: Egenutviklet

4.4.2 Menneskelig ressurser

I de fleste av intervjuene som ble foretatt ble det diskutert hvorvidt det kostet mer i menneskelige ressurser enn hva det kom nytten fra traineeordningen. Større og mer robuste virksomheter la mindre vekt på menneskelige ressurser, enn hva mindre virksomheter gjorde.

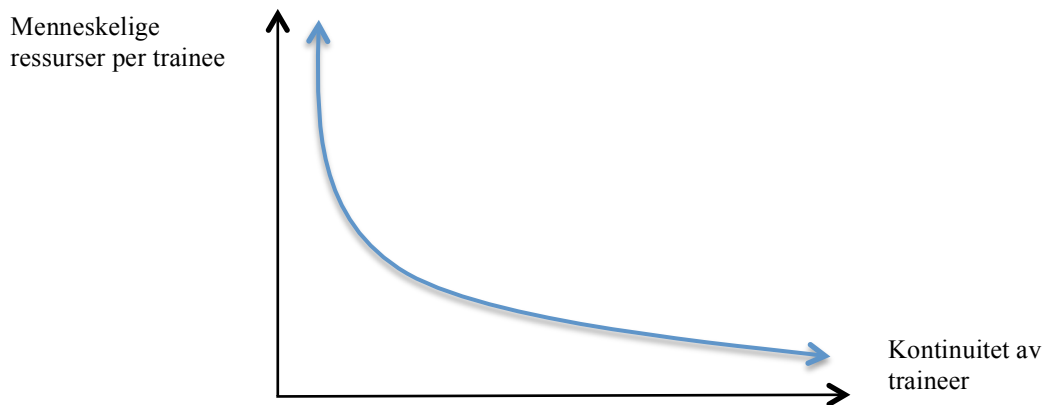
Det kom også frem at virksomheter som hadde hatt traineer inne fast over en lenger periode så det som mindre tidskrevende å ta inn traineer, ettersom introduksjonslæren, og selve oppfølgingen av traineene var noe virksomheten var vant med, og derfor ikke så som en utfordring. Informantene fra virksomheter som over lenger tid hadde hatt inne traineer kontinuerlig sa også at menneskelige ressurser som ble brukt per trainee var avtagende over perioden. En av informantene uttalte:

”I begynnelsen brukte jeg mye tid på å sette traineen i arbeid og planleggingen rundt traineens arbeidsoppgaver. Etter å ha hatt traineer fast inne i vår avdeling over en lenger periode går alt av seg selv.”

Virksomheter som ved intervjusituasjonen ikke hadde traineer inne i virksomheter, eller hadde hatt en lenger perioden uten traineer la vekt på at det krevde mye av virksomheten å legge til rette for arbeidsoppgaver og oppfølging av en eventuelt trainee, noe som var en menneskelig kostnad for virksomheten. En av informantene uttalte:

”Før vi tar inn en trainee så bruker vi en del ressurser på å legge til rette for arbeidsoppgaver for traineen, slik at traineen som kommer inn møter de forventningene han eller hun har.”

Illustrasjonen nedenfor viser at jo mer kontinuerlig en virksomhet har inne traineer, det lavere blir enhetskostnaden i menneskelige ressurser per trainee.



Figur 1 – Menneskelige ressurser benyttet

Kilde: Egenutviklet

4.4.3 Mentorordningen

Som et oppfølgingsspørsmål ble nesten alle informantene spurt om mentorordningen. Spørsmålet om mentorordningen ble også lagt inn i intervjuguiden, ettersom de første informantene under intervjuene trakk frem mentorordningen som en faktor. Informantene ble spurt om de så en positiv effekt ved ordningen, og om de fikk inntrykket av at ordningen gjorde at traineene var bedre rustet til å utføre en god jobb. Noen av informantene uttrykket at det var vanskelig å måle en direkte effekt av mentorordningen. Videre var det ulike synspunkter på hvor stor effekt medlemsvirksomhetene mente ordningen hadde. Noen trakk frem at de mente det var et godt tilbud for traineene, og at medlemsvirksomheten sammen med traineen diskuterte og drøftet mentormøtene i etterkant. Andre trakk frem at mentorordningen var en god arena for traineen til å evaluere sin plassering på det gitte tidspunktet, og til å kunne få en objektiv dialog med en person som er mer erfaren i arbeidslivet. En av informantene uttalte:

”Det er vanskelig å måle den direkte effekt av mentorordningen, men jeg tror den bidrar positivt til traineens arbeid, som igjen kan være med å skape en høyere nytteverdi.”

Videre var det noen medlemsvirksomheter som ikke hadde et sterkt forhold til mentorordningen, og noen trakk frem at de hadde inntrykk av at ordningen ikke var til nytte for traineen selv, og derfor heller ikke til nytte or medlemsvirksomhetene.

4.4.4 Samfunnsansvar og nettverksbygger

Den siste delen som jeg ønsker å trekke frem her er samfunnsansvaret. Mange informanter nevnte at en av grunnene til at de var med i en regional traineeordning var en følelse av samfunnsansvar. Informantene trakk frem at de da var med i en kollektiv ordning for å beholde nyutdannede og kloke hoder i regionen, og at de derfor følte det som en plikt. Det er viktig her at ordet *plikt* ikke var negativt ladet fra informantene, men at de alle satt pris på å være med i en ordning som kollektivt satset på å beholde kloke hoder i regionen.

Det ble også trukket frem av informantene at traineeordningen var med å skape et unikt nettverk av tidligere traineer, nåværende traineer og medlemsvirksomheter. En av informantene uttalte:

”Vi ser at de fleste av traineene blir på Sørlandet etter de er ferdig, og at traineene er med å danne et helt unikt nettverk på tvers av sektorer, og jeg tror dette vil være nyttig for oss som virksomhet på sikt.”

Med dette var det ment at tidligere traineer som hadde vært plassert i en virksomhet ville ha et forhold til virksomheten, og også til andre traineer som enten hadde vært plassert i samme virksomhet eller fra traineeordningen, som igjen skapte et unikt nettverk som medlemsvirksomhetene kunne dra nytte av.

Kapittel 5: Diskusjon

5.0 Innledning

I dette avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere funnene i studiet. Jeg vil også presentere en videreutviklet modell fra modellen som var introdusert i kapittel 2. Videre vil jeg redegjøre for validitet og reliabilitet ved dette studie. Avslutningsvis vil jeg drøfte praktiske implikasjoner og behov for videre forskning.

5.1 Diskusjon av funn

I kapittel 4 presenterte jeg funnene fra de foretatte intervjuene. Som det fremkom av intervjuene var det ingen store ulikheter mellom de to analysegruppene offentlig og privat

sektor, utenom den økonomiske kostnaden og direkte ansettelse av trainee ettersom offentlige virksomheter er pålagt å ha offentlige stillingsutlysninger.

For *effekten* læring i organisasjoner kom det frem at hver enkelt trainee var med på å påvirke den uformelle og ikke-formelle læringen i organisasjonen. Videre kom det frem at hver enkelt trainee som var plassert i virksomheten hadde en positiv effekt på å bedre introduksjonslæren til traineeordningen i virksomheten, som i noen tilfeller også forbedret den generelle introduksjonslæren i virksomheten. Generelt kan vi si at deltagelse i traineeordningen er med på å kontinuerlig forbedre læringen i organisasjonen, men at det også kommer an på kontinuitet av traineer som er plassert i virksomheten.

Den *andre effekten*, rekruttering, kom det frem fra de foretatte intervjuene at traineeordningen var en arena for virksomhetene til å møte nyutdannede, og at ordningen var med på å holde de *kloke hodene* i regionen. Videre kom det frem at flere av de private virksomhetene hadde tilbudt flere traineer stillinger i sin virksomhet etter endt traineeperiode. Noen av virksomhetene mente også at kompetansen traineene kom inn i virksomheten med gjorde at de i større grad visste hva de var på jakt etter når de søkte nyansatte.

Den *tredje effekten*, organisasjonskultur, kom det frem at hver enkelt trainee kun påvirket organisasjonskulturen positivt, men at en trainee plassert i en virksomhet i seks måneder ikke kunne endre den isolert sett. Derimot mente virksomhetene, i sær de som hadde kontinuitet av traineer plassert i virksomheten, at deltagelse i traineeordningen som en helhet hadde endret organisasjonskulturen og måten organisasjonen tenkte på.

I tillegg til de tre nevnte effektene, som også bygger på den teoretiske tilnærming, kom det frem tre nye effekter av de foretatte intervjuene; *økonomisk kostnad*, *menneskelige ressurser* og *samfunnsansvar/nettverksbyggende*. Den *fjerde effekten* er den økonomiske kostnaden knyttet til deltagelse i traineeordningen. Denne effekten var høyere for privat enn offentlig sektor, men de fleste informantene påpekte at nytten ved deltagelse i traineeordningen var større enn den økonomiske kostnaden. Den *femte effekten* menneskelige ressurser viste seg å påvirke avtagende for virksomheter som kontinuerlig hadde traineer plassert i sin virksomhet. Den *siste effekten*, samfunnsansvar og nettverksbygger, kom frem under de foretatte intervjuene som viktig for medlemsvirksomhetene. Informantene var opptatt av at de tok del i

samfunnsansvaret via deltagelse i traineeordningen, men viktig var det også at de tar del i et nettverk som virksomhetene er tjent med.

Mentorordningen som ble presentert i kapittel 3 viste seg å være en *modererende faktor* på de presenterte effektene. Virksomhetene mente mentorordningen påvirket hver enkelt trainee positivt, og at det var for traineen å ha en objektiv sparringspartner.

Nedenfor har jeg samlet funnene i en tabell:

	Funn	Ulikhet: Offentlig og privat
Effekter:		
Læring i organisasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Påvirker den uformelle og ikke-formelle læringen i organisasjonen. • Påvirker introduksjonslæren, i større grad om det er en kontinuitet av traineer i virksomheten • En viktig ressurs til å stille de objektive og kritiske spørsmålene. 	
Rekruttering	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i traineeordningen bidro til at virksomheten i større grad visste hva de så etter i potensielle ansatte. • Deltagelse i traineeordningen skapte en arena for virksomheten til å vise seg for nyutdannede som potensielt kunne ønske å arbeide der i fremtiden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privat virksomhet: ansette traineer etter endt traineeperiode.
Organisasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Deltagelse i traineeordningen som helhet er med på å endre organisasjonskulturen i noen virksomheter. • Hver enkelt trainee kan være med å påvirke organisasjonskulturen positivt. 	
Økonomisk perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> • Kostnaden per trainee i form av lønn er for noen virksomheter stor. Kostnaden var vektlagt mer i virksomheter som ikke kontinuerlig hadde traineer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostnaden ved å ha en trainee var vektlagt av privat, ikke i stor grad av offentlig sektor.
Menneskelige ressurser	<ul style="list-style-type: none"> • De menneskelige ressursene som kostnad var vektlagt mer hos virksomheter som ikke hadde kontinuerlig med traineer plassert hos seg. • Fra virksomhetene som hadde hatt kontinuerlig med traineer over en lenger periode kom det frem at kostnaden i menneskelige ressurser var avtagende per trainee som var plassert i virksomheten. 	
Samfunnsansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhetene hadde fokus på at samfunnsansvaret var en viktig årsak til at de tok del i traineeordningen. • Nettverket som skapes av traineeordningen ble trukket frem som en positiv effekt fra 	

	deltagelse i traineeordningen. <ul style="list-style-type: none"> • Kollektiv satsing på å beholde nyutdannede i regionen. 	
Modererende faktor:		
Mentorordningen	<ul style="list-style-type: none"> • mentorordningen var nevnt som en faktor som var vanskelig å måle en direkte effekt fra. Noen av virksomhetene mente ordningen påvirket traineens arbeid positivt og derfor var med på å øke nytten for virksomheten. 	

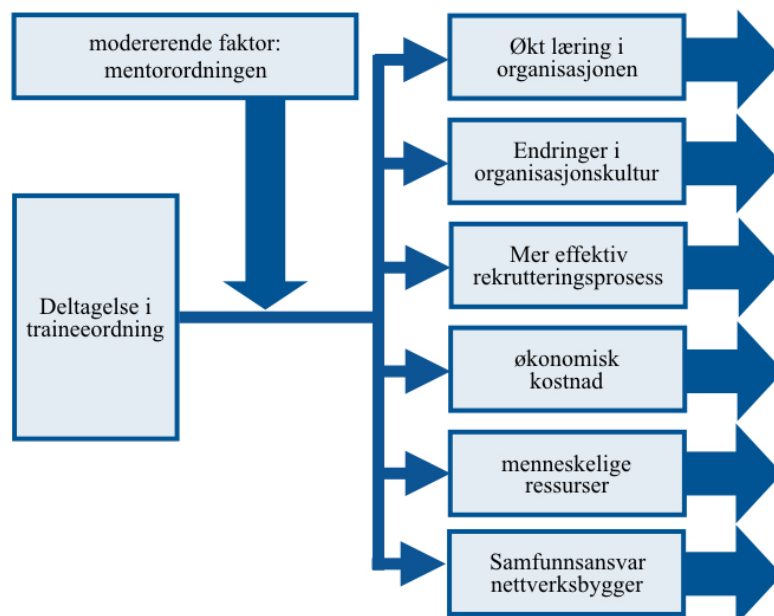
Tabell 6: oversikt over funn

Kilde: Egenutviklet

5.2 Ny modell

Med bakgrunn for funnene gjort under dybdeintervjuene har jeg kommet frem til en ny modell. Modellen er endret fra modellen som ble presentert i kapittel 2. I den nye modellen ser vi at de tre effektene; læring i organisasjonen, organisasjonskultur og rekruttering er verifisert ut fra de foretatte intervjuene som effekter av deltagelse i traineeordningen for virksomheter.

Fra de foretatte intervjuene kom det også frem tredje nye effekter; økonomisk kostnad, menneskelige ressurser og samfunnsansvar/nettverksbygger. Til slutt har vi den modererende faktoren, mentorordningen.



5.3 utfordringer forbundet med valg av metode

I denne delen vil jeg redegjøre og gi noen refleksjoner rundt utfordringer forbundet med dybdeintervju som metode. Refleksjonene er gitt med hensyn til kvaliteten på innsamlet datamateriale i dette studie og den teoretiske analysen. Et viktig element å nevne er at bevisstheten på hvordan man skal håndtere potensielle utfordringer ved metoden.

5.3.1 utfordringer forbundet med validitet

En stor utfordring for dette studiet vil være å sikre kvaliteten på forskningsarbeidet. Denne kvaliteten gjenspeiles i dens validitet og reliabilitet (Ringdal, 2001). Begrepet validitet, eller gyldighet, henviser til om avhandlingen faktisk måler det den sier at den skal måle.

Først ønsker jeg å se på Yin (2003) sine *tre former* for validitet: begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. *Den første formen* henviser til hvor nært forskerens tilnærming ligger den mening informantene selv har ytret. Begrepsvaliditeten er en viktig del av dette forskningsstudie ettersom man som intervjuer må sette seg inn i informantens forståelsesramme. I dette studiet var det derfor viktig å starte hvert intervju med en samtale for å kartlegge informantens forhold til eventuelle traineer som hadde vært i virksomheten, i hvilken grad informantene var en del av organisering av læring i virksomheten, samt introduksjonslære, hvor lenge informantene hadde vært ansatt i selskapet, med tanke på hvilket tidsperspektiv informantene kunne se organisasjonskulturens endring, og i hvilken grad informantene var en del av virksomhetens rekrutteringsarbeid. Ved å kartlegge de ulike faktorene hadde jeg som intervjuer et bedre grunnlag til å sette meg inn i informantens forståelsesramme. Johannessen (et al., 2004) mener at begrepsvaliditeten ivaretas best om forsker etterstreber en fortolkning som ligger nært til ytringenes egentlige betydning.

Den andre formen *intern validitet* henviser til hvorvidt man måler det man har som intuisjon å måle, og i hvilken grad funnene gjenspeiler de forskningsspørsmålene eller variablene som er av interesse (ibid.). I denne oppgaven har jeg valgt, som tidligere redegjort, å ha et semi-strukturert intervju som forskningsmetode. Ved en slik forskningsmetode er fleksibiliteten stor, men siden tre temaer var satt innledningsvis; *læring i organisasjoner*,

organisasjonskultur og *rekruttering*, kan informanten ha fokusert mer på de tre fastsatte effektene og derfor ha hatt et for lite fokus på nye effekter og eventuelle andre modererende faktorer som ikke kom frem av de foretatte intervjuene.

Den siste formen som Yin (2003) refererer til er *ekstern validitet*. Denne delen knytter seg til hvilken grad funnene kan generaliseres og settes sammen til et studie og besvare forskningsspørsmålene. I en kvalitativ tilnærming, som benyttet i denne oppgaven, har man et fokus på overføring av kunnskap fra respondenten til forsker, og ikke generaliseringen (Johannessen et al., 2004). Som redegjort for i oppgaven har jeg valgt å bruke Trainee Sør som analyseobjekt, funnene er også gjort ut fra informanter som kun har tilknytning til Trainee Sør, og som derfor ikke har relevant erfaring fra andre traineeordninger. Funnene og modellen kan generaliseres, men den vil være begrenset ettersom den er utviklet fra en regional traineeordning, og kan derfor kanskje være vanskelig å anvende for en traineeordning som kun er innad i et selskap eller innenfor en enkelt sektor.

5.3.2 utfordringer forbundet med reliabilitet

Begrepet reliabilitet, eller pålitelighet, henviser til om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. I følge Ringdal (2001) er en forutsetning for høy validitet, høy reliabilitet. Med dette menes at om et gjentatte målinger kommer frem til samme resultat, kan studiet anses som gyldig. I denne oppgaven vil det at flere eller samtlige informantenes svar vise til reliabilitet, som igjen kan anses som at studiet er gyldig.

Som redegjort tidligere i oppgaven ble intervjuene i all hovedsak avholdt på informantenes arbeidsplass, samt at tidspunkt for intervjuet ble avtalt i samråd med informantene. I løpet av intervjuene ble det i noen tilfeller avbrekk grunnet viktige eposter eller telefoner til informanten. Intervjuer var påpasselig å notere ned siste ledd i intervjuet slik at informanten på enklest og raskest mulig måte kunne komme inn i intervjuet der tråden slapp. Det siste elementet av omgivelsene som er viktig å belyse er oppførsel, kjønn og klesstil. Dette er forhold i omgivelsene som er vanskelig å påvirke, men viktig å bemerke. Intervjuer var nøytral, men kledd seriøs under intervjuet, samt hadde en uformell tone med informanten.

Usikkerhet rundt spørsmål knyttes til flere momenter, og kan omhandle ordlegging, hvordan spørsmålet blir stilt, i hvilken kontekst med andre spørsmål og faguttrykk. I denne oppgaven har jeg valgt en semi-strukturert intervjuguide, noe som har gitt en fleksibilitet til å rette opp

eventuelle usikkerheter rundt spørsmålene, og som har gitt en mulighet til å rette opp eventuell misforståelser. Alle spørsmålene i intervjuguiden var stilt med minimum av avanserte faglig uttrykk og var skrevet på en korte, konsis og konkret måte.

Det siste elementet knyttet til reliabiliteten til studiet er knyttet til dataanalysen. Reliabiliteten til dataanalysen henviser til graden av subjektivitet fra intervjuers side. På bakgrunn av en bred litteraturstudie er analysen i denne oppgaven forsøkt belyst objektivt. Likevel må jeg være bevisst på at min faglige bakgrunn og –interessefelt kan påvirke min tolkning av informantenes svar, samt at jeg ikke kan kontrollere eventuell feilinformasjon fra informanteene.

5.4 praktiske implikasjoner.

Studiet som er gjennomført viser til effekten av deltagelse i en traineeordningen for virksomheter. Dette vil gi en god oversikt for en traineeordning for hvilke effekter om potensielle medlemsvirksomheter kan få om de velger å være med i ordningen. Effektene som er kartlagt i dette studiet er basert på Trainee Sør sin traineeordning, men vil også kunne være gjeldende for andre tilsvarende traineeordninger.

Ut fra funnene i dette studiet for allmenheten, og potensielle medlemsvirksomheter til en traineeordning, en bedre forståelse av hva en traineeordningen er, og hva den kan positivt bidra med for en virksomhet.

5.4 Oppsummerende tanker og forslag til videre arbeid

Dette studiet har tatt for seg effekten fra deltagelse i en traineeordning for virksomheter. Studien har videre forsøkt å se om det er noen ulikheter mellom virksomheter som tar del i en traineeordning fra offentlig og privat sektor, og om det er forskjell på i hvilken grad de ulike effektene for deltagende virksomheter.

Videre er dette studiet gjort med kun en forskningsmetode og kun et forskningsobjekt. Selv om det var hensiktsmessig for dette studiet og kun benytte en metode og et objekt, kan det være interessant for videre forskning å sammenligne funnene fra dette studiet med funn fra en annen regional traineeordning. Det kan også være nyttig for videre forskning å sammenligne funn i denne oppgaven med funn fra et tilsvarende studie på en traineeordning som er innfor et konsern eller som er begrenset innenfor en sektor.

Effektene som er funnet i dette studie kan det også være interessant for videre forskning å måle, for å se hvilke av effektene som trekker mer enn andre. Jeg vil også si at det kan være at ved en forskningsmetode som kan måle de ulike effektene for deltagelse også vil kunne gi flere modererende faktorer.

Avslutningsvis vil jeg også nevne at det på lenger sikt, når regionale- og andre traineeordninger har eksistert over en lenger periode, kan være interessant å forske på hvilken nytteverdi en regional traineeordning har for regionen som en helhet. Dette fordi mange av informantene trakk frem samfunnsansvaret som en viktig del, både for å beholde kloke hoder og nytdannede i regionen, men at tidligere traineer ville føle et nettverk seg i mellom som ville styrke næringslivet i regionen på tvers av sektorer. Det ville derfor vært nyttig å forske på i hvilken grad en regional traineeordning skaper nytteverdi og verdiskapning en regionen.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Åpent spørsmål	Oppfølgingsspørsmål: Lukket spørsmål
Hvilke type læring foregår i deres virksomhet?	<ul style="list-style-type: none"> • Har Traineeene vært med på å endre læringen i organisasjonen? • Har introduksjonslæren ved nyansettelser blitt forbedret ved deltagelse i traineeordningen? • Hva ser du i hovedsak at traineeordningen har bidratt med når det kommer til nye perspektiver og faglig fornyelse?
Hva kjennetegner deres organisasjonskultur?	<ul style="list-style-type: none"> • Har organisasjonskulturen deres vært under endringer de siste årene? • Har trainee(e) brakt med noe nytt som har påvirket organisasjonskulturen? Nye perspektiver, holdninger eller lignende? • Hvis ja: har disse endringene påvirket organisasjonskulturen deres på lenger sikt? • Har du/dere observert positive eller negative endringer blant ledere under traineeoppholdet (ene)?
Hvordan jobber deres virksomhet med rekruttering?	<ul style="list-style-type: none"> • Har Trainee Sør ordningen endret deres rekrutteringsmetode generelt? • For privat sektor: Har traineeordningen hatt en innflytelse på intern- vs. ekstern rekruttering? • Har traineeordningen bidratt til at din virksomhet har kunnet teste ut kunnskap og kompetanse på trainee(e) som har vært nyttig for fremtidig rekruttering?
Hva mener du er de viktigste grunnene til at din virksomhet er med i traineeordningen?	<ul style="list-style-type: none"> • Utenom de temaene vi har pratet om tidligere, er det andre positive eller negative effekter fra traineeordningen? • Er det noe ved traineeordningen du føler fungerer godt? og eventuelt noe som gjerne kunne vært forbedret? • Har mentorordningen til Trainee Sør vært med på å øke nytteverdien til traineeen for din virksomhet?

Referanser

2013: Interkommunalt traineeprogram som rekrutteringsstrategi. Evaluering av 12k trainee i Vestfold <https://teora.hit.no/handle/2282/2106>

Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.

Bashiry S. (2012) Vad kan ett traineeprogram bidra till? En fallstudie av Sandviks traineeprogram.
<http://hig.diva-portal.org/smash/get/diva2:641021/FULLTEXT02.pdf>

Ellinger, Andrea. 2005. Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company”. *Human Resource Development Quarterly* 16.(3): 389-415.

Egidius, H. (2000). *Pedagogik för 2000-talet*
Universitetsbiblioteket

Enos, M.D., Kehrhahn, M.T. and Bell, A. (2003), Informal learning and the transfer of learning: how managers develop proficiency, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.14 No.4, pp 369-387.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7dcbc353-a334-471d-ae07-ed972aa25764%40sessionmgr114&vid=1&hid=105>

Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gosh, P. (2011) Evaluating effectiveness of a training programme with trainee reaction, *Emerald*, Vol.43, No.4, pp 247-255.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00197851111137861>

Grimsrud G. M., Dahle M., Holthe I. C., 2011, Rapport: Bosettingsvirkninger av regionale trainee-program. http://48vlp12642pa30ejq72t9ozh-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2013/03/trainee_rapport_endelig-1-.pdf

Hartley, D. (2000) all aboard the e-learning train, *Training and Development*, Vol. 54 No. 7, pp. 37-9.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1f9cbd76-b107-4475-a213-5591e0d0b95d%40sessionmgr111&vid=1&hid=105>

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. [Oslo]: TANO.

Iqbal, Muhammad. 2009. Life Long Education: A Conceptual Debate. *International journal of media, technology and lifelong learning*
http://www.seminar.net/images/stories/vol5-issue1/iqbal_-_life_long_education.pdf

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.

Kauffeld S. & Lehmann-Willenbrock N. (2009) Sales trainign: effects of spaced practice on training transfer, *Journal of European Industrial Training*, Vol 34, No. 1, PP 23-37.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090591011010299>

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Jordheim K. H. (2011). Organisasjon og styringsmessige forskjeller I små og store prosjekter – med focus på organisjons og tilvirkningsprosjekter.

Porsfelt, D. *Management trainee – Möten med förhinder*. (avhandling för doktorexamen, Luleå tekniska universitet, 2001.
<http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:205078/FULLTEXT01.pdf>

Prugsamtaz, R. (2010) Factors that influence the organization learning sustainability in non-profit organizations, *The Learning Organizations*, Vol. 17, No. 3, pp 243-367.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09696471011034937>

Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Skåneberg A. (2011), Traineeprogram – ett verktyg för förändrad organisationskultur? En kvalitativ studie om organisastionskultur och traineeprogram samt dess effekt på varandra.
<http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:422284/FULLTEXT01.pdf>

Stachová K., Stacho Z., Bartáková G. (2014) *Influencing Organisational Culture by means of Employee Remuneration*
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=336d4321-109c-460a-b15c-8518043fedf4%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4209>

Terrion, L.J. (2006) the impact of management training program for university administrators, *Journal of Management Development*, Vol.25 No.2, pp.183-194
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02621710610645153>

Tudor, Sofia (2013) *Formal – Non-formal – Informal in Education*, Elsevier Ltd,
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813007568>

Vidal-Salazar M. D., Hurtado-Torres N. E. & Matías-Reche F. (2012) Training as a generator of employee capabilities, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:13, 2680-2697,

Wehrmeyer, W. & Chenoweth, J. (2006) The role and effectiveness of continuing education training courses offered by higher education institutions in furthering the implementation of sustainable development, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 7 No.2 pp 129-141.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14676370610655913>

Winfred Arthur & Winston Bennett, 2003, *Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features*.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1d7210f2-d4bd-4d4a-bdf4-ded717dac813%40sessionmgr110&vid=1&hid=105>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Rapporter og dokumenter

- Nominasjon til Kompetanseprisen 2015. Skrevet av Trainee Sør.