





SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er skrevet på bakgrunn av det voksende fokuset menneskelige ressurser får i bedrifters strategiske planlegging, der de ansatte blir sett på som en av de viktigste ressursene. Vi ønsker å få et innblikk i hvordan Totens Sparebank sin personalledelse bidrar til økt engasjement og identifisering, både direkte og gjennom sine mellomledere. Oppgaven har hatt fokus på forholdet mellom bedriftens hovedkontor på Lena og de tre filialene i Eidsvoll, som ligger et stykke fra bankens kjerneområde.

Vi har forsøkt å få et innblikk i hvordan personalledelse kan oppfattes forskjellig ut ifra hvilken avdeling man arbeider ved, og om disse forskjellene i oppfatningene kan skape utfordringer.

For å finne svar på dette, har vi benyttet kvalitativ metode, der vi har brukt dybdeintervjuer som verktøy for datainnsamling. Ved hovedkontoret har vi intervjuet bankens to ansatte i personalavdelingen og banksjef for personmarked. Ved avdeling Eidsvoll har vi intervjuet avdelingsbanksjefen og en autorisert finansiell rådgiver.

Resultatet av denne forskningsoppgaven viser at personalavdelingen i Totens Sparebank fungerer mer som en stabsfunksjon uten strategiske oppgaver. Videre avdekker oppgaven noen forskjeller i oppfatningen av personalledelsen, mellom hovedkontoret og Eidsvoll. Dette viste seg tydelig gjennom seleksjon- og sosialiseringprosessen som påvirker integrering i kulturen. I tillegg ser vi at den vertikale kommunikasjonen, til tider kan virke overveldende og uklar for de ansatte, men oppfattes av ledelsen som klar og konsis. Videre indikerte studien, teoretisk sett, at forskjellene i oppfattet personalledelse kan skape utfordringer for de ansattes identifisering og engasjement med organisasjonens mål og verdier.



ABSTRACT

This master thesis is written as a result of the growing focus on human resources in organizations strategic planning, where the employees is considered as one of the most important resources. We want to see how the human resource management, in Totens Sparebank, can contribute to increased organizational commitment and identification, both directly and through its management. The focus of this thesis has been the relationship between the company headquarter at Lena, and the three branches in Eidsvoll, who is located a distance from the organizations core area.

We have tried to identify differences in perception of the human resource management, based on which branch the employees work at, and how problems can occur in human resource management, based on this differences in the perception.

In this thesis, we have used a qualitative research method and a semi-structured interview, to gather data. We went through two interview at the company headquarter, one with both employees in the human resource department and the other with vice president of personal banking. In Eidsvoll, we interviewed the department manager and an authorized financial advisor.

The result of this master thesis shows that the human resource management in Totens Sparebank works more like a staff function, without strategic tasks. It also uncovers some differences in the perception of the human resource management, between the company headquarter and the branch in Eidsvoll. Differences in the selection process and socialization process, who influences integration to the company culture, clearly showed this. In addition to this, the vertical communication sometimes can seem overwhelming and unclear for the employees, but perceived by management as clear and concise. Furthermore, the study indicated that differences in perceived human resource management could create problems for the employees' organizational identification and commitment.



FORORD

Oppgaven vår er et resultat av en mastergrad ved Handelshøyskolen ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige universitet. Det har vært undervist i økonomi ved «Den høiere landbruksskole» siden 1866. Vi føler oss stolte av å ha fått tatt del i disse lange tradisjonene ved Ås, og håper vi gjennom de siste to årene har vist oss å være gode ambassadører for universitetet. Gjennom denne oppgaven håper vi å forlenge dette inntrykket og at kommende studenter finner kunnskap og inspirasjon til videre forskning innen dette fagfeltet.

Takk til NMBU, og spesielt det samfunnsvitenskapelige fakultet Handelshøyskolen, for en fantastisk støtte og kulturbygging helt fra vi satte våre ben i Tårnbygningen, til vi fikk en nøye gjennomgang av opplegget rundt gradsoppgaven. En stor takk til Arild Wæraas for veiledning og gode innspill under arbeidet med oppgaven. Vi har fått muligheten til å velge en oppgave som er interessant for oss og stort sett fått frie tøyler.

En spesiell takk må også rettes til Totens Sparebank som har vært en viktig støttespiller for oss gjennom våren. At ansatte, både på Eidsvoll og Lena, har satt av tid for å hjelpe oss gjennomføre flere intervjuer i en travel hverdag, setter vi utrolig stor pris på.

Til slutt vil vi også gi en stor takk til hverandre for et fantastisk samarbeid både gjennom selve mastergraden og under gradsoppgaven. Resultatet har dere her.

Ås, 20.04.2015

Vegard Holtet

Halvor André Hoel



INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	2
FORORD	3
1 – INNLEDNING	7
1.1 – TEORETISK BAKGRUNN.....	7
1.1.1 – TIDLIGERE UNDERSØKELSER / REFORMER	8
1.1.2 – OPPSUMERING	8
1.2 – PROBLEMSTILLINGER	9
1.3 – OPPGAVENS AVGRENSNINGER	11
1.4 – OPPGAVENS DISPOSISJON	12
1.5 – BEGREPSDEFINISJONER.....	13
2 – TEORI	14
2.1 – PERSONALLEDELSE	14
2.2 – ORGANISASJONSENGASJEMENT	18
2.3 – IDENTIFISERING MED BEDRIFTEN	23
2.3.1 – PÅVIRKNINGSFAKTORER.....	24
2.4 – KOMMUNIKASJON.....	25
2.5 – ORGANISASJONSKULTUR	26
2.6 – MÅL OG VERIDER / HENSIKTEN MED ORGANISASJONEN	29
3 - METODE	31
3.1 – INNLEDNING METODE	31
3.2 – OPERASJONALISERING	31



3.3 – FORSKNINGSKONTEKST	33
3.3.1 – TOTENS SPAREBANK	33
3.3.2 –BANKENS VERDIKART	34
3.3.3 – VÅRE INNFORMANTER	34
3.4 - FORSKNINGSDESIGN	36
3.5 – KVALITATIV METODE	38
3.6 - DYBDEINTERVJU	41
3.7 – UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE	43
3.8 – INNHENTING AV DATA	44
3.9 – ANALYSE AV DATAGRUNNLAGET	45
3.10 – VURDERING AV DATAGRUNNLAGET	48
3.10.1 – RELABILITET	48
3.10.2 - VALIDITET	49
3.11 – ETISKE AVVEININGER	50
4 – RESULTATER OG ANALYSE	52
4.1 – PERSONALLEDELSE I TOTENS SPAREBANK	52
4.2 – ENGASJEMENT	54
4.3 – IDENTIFISERING	57
4.4 – KOMMUNIKASJON	62
4.5 – ORGANISASJONSKULTUR	64
4.6 – MÅL OG VERDIER	67
5 – DISKUSJON	70
5.1 – VÅRE TRE PROBLEMSTILLINGER	70
5.2 – HOVEDDEL DISKUSJON	70
5.3 – VIDERE FORSKNING	77



6.0 – KONKLUSJON.....	78
7.0 – REFERANSELISTE	79
VEDLEGG	84



1 – INNLEDNING

1.1 – TEORETISK BAKGRUNN

De siste tiårene har det vært en rask utvikling innen fagfeltet for personalledelse, som har hatt stor innvirkning på hvordan organisasjoner håndterer sitt personalarbeid. I korte trekk fikk faget en sterk utvikling etter andre verdenskrig, da mange opprettet dette som en egen stab i organisasjonen. I nyere tid ser man en utvikling mot at mellomledere utover i linjen får mer og mer ansvar for personalrelatert arbeid og at både linje og stab får et strategisk ansvar med å utvikle styringssystemer. Samtidig er det viktig å få frem at det finnes store forskjeller på hvordan ulike organisasjoner velger å utforme sitt arbeid med personalarbeid (Døving og Nordhaug 2010). Denne teorien vil få en grundig gjennomgang i kapittel 2 – Teori.

For å fordype oss og få en oppgave som er interessant på masternivå har vi valgt å se nærmere på en organisasjon som nylig har åpnet tre filialer langt unna sitt hovedkontor, nemlig Totens Sparebank og de nyetablerte filialene i Eidsvoll. Banken har sine lange tradisjoner og medfølgende mål og verdier fra områdene Vestre Toten, Østre Toten og Gjøvik. Vi vil bruke teorien vi har om personalledelse og se hvordan Totens Sparebank nå arbeider for å skape identifisering og engasjement hos sine ansatte i de nye filialene. Vi vil allerede nå presisere at vi ikke ønsker å måle graden av identifisering eller engasjement, men hvordan banken utøver sin personalledelse ut mot sine filialer for å skape identifisering og engasjement.

I tillegg til dette er bankbransjen i Norge og resten av verden inne i en endring som følge av finanskrisen og digitaliseringen av bransjen. Med noen få unntak, legger Norske banker ned filialer og sentraliserer sine filialer for å møte et endret kundemønster (Langberg 2013; Ildstad 2013). Norske banker er også inne i en fase der de fremdeles jobber med etterdønningene etter finanskrisen, som ble etterfulgt av en usikker periode med endringer i hvordan kunder ser på banken sin og et hav av nye interne og eksterne regulative reformer. Den viktigste pådriveren var og er, den europeiske banktilsynsmyndigheten (EBA), som legger føringen for hvilke tiltak de europeiske landene burde innføre (Regjeringen Stoltenberg II 2013). Vi skal ikke gå inn på årsakene til finanskrisen her og vi vil ikke ha dette i fokus i vår oppgave, men vi ville med dette gi et lite innblikk i hvordan situasjonen i bransjen er i dag.



Med bakgrunn i et spennende fagfelt og at det skjer store endringer innen både HRM-fagfeltet og i bank-næringen, har vi satt dette som utgangspunkt for vår oppgave. Det at vi i tillegg er så heldige å ha en fot innenfor en lokalbank i nærområdet, gjør at vi mener vi har forutsetninger for å kunne skrive en bra oppgave, og har derfor basert vår oppgave med denne banken som utgangspunkt. Det vil også kunne styrke vurderingen av datagrunnlaget, noe vi vil komme tilbake til i vurderingen av datagrunnlaget.

1.1.1 – TIDLIGERE UNDERSØKELSER / REFORMER

Vår oppgave bygger på flere forskjellige empiriske studier innen temaene «Human Resource Management», organisasjonsengasjement, identifisering med bedriften, organisasjonskultur, kommunikasjon, mål og verdier, samt artikler om Totens Sparebank og bankbransjen. Vi vil komme tilbake til disse studiene i kapittel nummer to, som gir en dypere innsikt i oppgavens teori. Med disse fremstillingen, mener vi å ha lagt en god empirisk plattform til grunn, med både grunnleggende teori og påviste utviklingstrekk i både bransje og de nevnte temaer.

Brett King har skrevet flere bøker om hvordan bankene nå er inne i forandringer, blant annet *Bank 2.0*, *Bank 3.0* og *Breaking Bank*. Han er grunnlegger av den heldigitale banken, Movenbank, og er en amerikansk frontfigur når det kommer til å forandre synet på hva en bank er (Ildstad 2013; Brett King 2015). Finanskrisen vi har vært gjennom i dag, fra 2008 - 2010, er heller ikke den eneste vi har hatt i Norsk historie. Både på 1920-tallet og 1980-tallet har vi opplevd å bli trukket gjennom en finanskrisen som førte til store endringer i finansmarkedet. Ønsker man å sette seg grundigere inn i dette, finnes det et hav av både norsk og engelsk materiale å sette seg inn i.

1.1.2 – OPPSUMERING

Vi har som hensikt i vår oppgave å belyse dette temaet og presentere empiri innenfor denne bransjen som kan være med på å legge grunnlaget for at slike studier kan få økt fokus i fremtiden. Arbeidet ligger i å knytte teorien innen personalledelse sammen med åpningen av nye bankfilialer, i en periode der det skjer en raskt endring i hvordan bankbransjen opererer. Vår antakelse er at man igjennom denne sammenslåingen vil kunne se hvilke utfordringer organisasjonen får i sin HR-strategi, gjennom åpningen og utviklingen av slike filialer.



1.2 – PROBLEMSTILLINGER

1.2.1 – VALG AV OPPGAVE

I vår søken etter en spennende og aktuell gradsoppgave, tok vi utgangspunkt i forslagene som lå ute under «organisasjon og ledelse» på Handelshøyskolens nettsider. Her fant vi en oppgave som omhandlet temaer vi begge lenge hadde tatt interesse for og tok kontakt med Arild Wæraas. Det var gjennom diskusjoner med Arild, vi kom frem til de tre nært sammenknyttede problemstillingene, vi endte opp med. Vi valgte siden å knytte Totens Sparebank tett opp til vår oppgave. Dette var et naturlig valg, da begge fant bedriften interessant og en av oss har jobbet der i over to år fra 2011 til 2013. Oppgaven har allikevel Norges miljø- og biovitenskapelige universitet som arbeidsgiver og ingen er i dag ansatt i organisasjonen vi undersøker, noe som har gitt oss et nøytralt og objektivt standpunkt, som forfattere av denne oppgaven.

Vårt mål er å utgi en rapport som er av interesse for Totens Sparebank, andre lokalbanker og lignende organisasjoner. Det er en tendens til at det er eldre organisasjoner som fremdeles betrakter personalarbeid som en stabsfunksjon og det er trolig disse som vil få mest utbytte av vår rapport. (Døving og Nordhaug 2010). Vi håper med denne oppgaven at de vil kunne se muligheter, fordeler og utfordringer ved sin personalavdeling som de ikke så før. Derav kommer også utformingen på våre problemstillinger.

«“Alle” organisasjoner med respekt for seg selv har i dag en HR-avdeling med ansvar for strategisk HRM». Slik lyder Arild Wæraas ord, i sin intro i forslag til masteroppgaver ved NMBU og slik lyder vår intro til våre problemstillinger. Totens sparebank har i dag to ansatte som jobber på heltid i personalavdelingen og flere avdelingsbanksjefer med stadig flere personalrelaterte arbeidsoppgaver. De har også tre filialer i Eidsvoll, som ligger langt unna hovedkontoret og de andre filialene på Toten. Vi ønsker å se nærmere på hvordan Totens Sparebank arbeider mot disse filialene for å skape identifisering med bedriftens mål og verdier i et helt nytt geografisk område, samt hvordan dette videre påvirker engasjementet til de ansatte i disse filialene. Vi vil også forsøke å få et innblikk i hvordan dette arbeidet kan oppfattes forskjellig ut ifra om man sitter på hovedkontoret eller på Eidsvoll og i ulike stillinger i organisasjonskartet. Til slutt vil vi se på eventuelle problemer som kan oppstå.



Med dette som utgangspunkt har vi kommet frem til tre nært sammenknyttede problemstillinger.

1.2.3 – PROBLEMSTILLINGER

Da vi forsker på et område i endring mener vi det vil være interessant å se nærmere på hvordan Totens Sparebank benchmarker seg mot gjeldene teori innen fagfeltet. Dette vil gi oss en bedre mulighet til å forstå hvordan banken arbeider med personalledelse. Her vil vi også sammenligne banken i forhold til størrelse på organisasjonen og type organisasjon. Dette mener vi blir et naturlig utgangspunkt til vår oppgave, da vi både får tatt en gjennomgang av gjeldene praksis i banken og kan avdekke og kartlegge eventuelle forskjeller. Utformingen av problemstilling 1, blir som følger.

Problemstilling 1 – *«Hvordan gjennomfører Totens Sparebank sitt arbeid med identifisering og organisasjonsengasjement, ut mot sine ansatte i de isolerte filialene på Eidsvoll? Sett i forhold til teorien på dette?»*

I problemstilling 2 vil vi forsøke å avdekke mulige avvik i praktisert og oppfattet personalledelse. Vi vil gjennom denne studien ikke måle om arbeidet med personalledelse har ulik effekt på identifiseringen og engasjementet, men finne ut om utførelsen av personalarbeidet oppfattes likt av hovedkontoret og avdelingen på Eidsvoll.

Problemstilling 2 - *«Finnes det forskjeller i oppfatningen av hvordan Totens Sparebank utøver sin personalledelse, i filialene på Eidsvoll og hovedkontoret, i forhold til identifisering og engasjement?»*

Til slutt ønsker vi å se på hvilke utfordringer som kan oppstå, ved personalledelse, mot filialer langt unna hovedkontoret. Og om disse utfordringene skyldes eventuelle forskjeller vi finner i problemstilling 2.

Problemstilling 3 – *«Hvilke utfordringer kan oppstå, under arbeidet med å skape identifisering og engasjement ved filialer langt unna hovedkontoret?»*



1.3 – OPPGAVENS AVGRENSNINGER

Da vi er to selvstendige masterstudenter, står vi ovenfor visse avgrensninger ved oss selv, med særlig vekt på tid, penger og kompetanse. Det er derfor viktig at vi avgrensner oppgaven så den er gjennomførbar for oss.

Overordnet vil vi begrense oss til én organisasjon og vi har som nevnt valgt Totens Sparebank. Videre har vi begrenset oss til å se på forholdet mellom hovedkontoret på Lena og de tre filialene i Eidsvoll. Filialene rundt hovedkontoret ligger såpass tett geografisk og er relativt små avdelinger, slik at det er Eidsvoll med sin plassering langt unna som er interessant. Når det er nevnt har også banken en filial på Hamar, men da situasjoner er relativt lik som i Eidsvoll har vi valgt å fokusere på den siste på grunn av tids- og ressursbegrensninger. Vi har også begrenset oss til bare å se på rådgivere i privatmarkedet, da alle de ansatte i filialen på Eidsvoll driver med dette.

Personalledelse vil være sentralt gjennom hele oppgaven, men inneholder mange ulike grener innen ledelse og psykologi, med et vidt spekter av ulike arbeidsoppgaver. Psykologien bak denne personalledelsen, inneholder også mange ulike tilnærminger for å forstå de ansattes adferd. Vi vil i denne oppgaven se nærmere på personalledelsens utvikling og betydning i organisasjoner, og har mer konkret valgt å fordype oss på de to grenene *identifisering med organisasjonen* og *organisasjonsengasjement*, som følge av valget av problemstillinger. Vi vil også påpeke at vi har valgt å begrense oss i den grad at vi ikke har med jobbtilfredshet som et eget emne. Selv om nyere forskning har viser en korrelasjon mellom jobbtilfredshet og engasjement. Dette vil vi komme tilbake til i avsnittet om organisasjonsengasjement.

Disse avgrensningene er valgt etter diskusjon med oss selv, veileder og ansatte i Totens Sparebank. Avgrensningene er satt for å sikre en bra oppgave der vi kan gå i dybden, med innhold som både er interessant og er bra nok for en masteroppgave.



1.4 – OPPGAVENS DISPOSISJON

I kapittel 1 har vår oppgave vært å gi en så god og oversiktlig innføring i oppgaven som mulig. Vi håper med dette at vi har gjort videre lesning lettere og mer interessant.

I kapittel 2 vil vi ta for oss den teoretiske delen som oppgaven vår er basert på. Her har vi både presentert den teoretiske litteraturen, samt tatt med en kort innføring i den norske bankbransjen.

I kapittel 3 tar vi for oss metodene vi har benyttet i denne oppgaven. Her vil man finne både det teoretiske perspektivet og den praktiske gjennomføringen av oppgaven. Vi har i tillegg valgt å legge inn et lite avsnitt om Totens Sparebank i dette kapittelet, for å beskrive forskningens kontekst.

I kapittel 4 vil vi legge frem funnene våre, vise til sitater som er relevante i forhold til funnene og kort beskrive vår tolkning av disse funnene.

I kapittel 5 vil vi ta for oss arbeidet med å drøfte funnene våre opp mot problemstillingene.

I kapittel 6 kommer vi til oppgavens konklusjon, som er basert på våre funn og diskusjon.

I kapittel 7 vil vi presentere en liste over kildene vi har brukt, både av litteratur og nettsider.

Etter dette kommer våre vedlegg.



1.5 – BEGREPSDEFINISJONER

Vi vil gjøre noen enkle presiseringer i forhold til språkbruk i oppgaven. På denne måten håper vi å oppnå et ryddig språk, slik at det reduserer mulighetene for misforståelser og forvekslinger.

Gjennom oppgaven vil vi i hovedsak bruke uttrykket **personalledelse** når det er snakk om HRM eller HR. Når vi diskuterer strategisk-HR vil dette bli presisert. Det er flere meninger som går ut på at det er forskjeller mellom disse begrepene, men ettersom begrepene brukes om hverandre i både utenlandsk og norsk litteratur, har også vi valgt å gjøre dette, i vår oppgave. Dette vil bli nærmere gjennomgått i teorikapittelet.

Når vi omtaler **banken**, mener vi med dette **Totens Sparebank**.

Når vi omtaler **bankbransjen**, mener vi med dette hele den bransjen som tilbyr finansiering til privatpersoner i Norge. Når vi omtaler **finansmarkedet**, så referer dette til et mye bredere spekter av aktører og representerer alle markeder der det er omsetning av finansielle eiendeler og forpliktelser.

Organisasjonsengasjement omfatter også begrepet jobbengasjement og i noen tilfeller der dette er selvforklarende, bare engasjement.

Organisasjonskultur omfatter også begrepet bedriftskultur og vil i noen tilfeller der dette er selvforklarende, bare bli beskrevet som kultur.

I oppgaven vil vi med **bankfilialer** mene enkeltkontorer som er lokalisert et annet sted enn ved hovedkontoret. Med bankens **avdelinger** knyttes dette opp mot bestemte områder, som Eidsvoll, Vestre Toten og Østre Toten. En avdeling kan altså inneholde flere filialer.



2 – TEORI

Vi vil i dette kapitlet formidle teorien som ligger til grunn for vår oppgave. Her har vi lagt opp til en naturlig gjennomgang, der vi starter overordnet med personalledelse.

2.1 – PERSONALLEDELSE

Personalledelse, ofte omtalt som HRM, human resource management eller bare HR, kan forklares som, ledelse av menneskelige ressurser og omhandler teori og praksis rundt menneskelig ressursforvaltning. Forenklet kan vi si at «personalledelse er organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser» (Døving og Nordhaug 2010, 254). I hovedsak gjennomføres disse oppgavene av en egen stabsavdeling og mellomledere i linjeorganisasjonen. Lenge har dette blitt sett på som en støttefunksjon, med enkle rutineoppgaver og problemløsning som hovedmål, kanskje også implementering av praksiser som følge av kollektive forhandlinger og statlige vedtak. Dette er det tradisjonelle synet, men personalledelse har mye mer å by på. Det er dette vi skal se nærmere på i dette avsnittet.

Personalledelse er relativt fersk som en spesialisert funksjon i organisasjoner. Dette, blandet med at det skjer en rask endring på hvordan organisasjoner bruker denne funksjonen, gjør at det ofte kan herske forvirring om hva denne funksjonen innebærer og hvilke muligheter den gir. Dette syntes vi var fint beskrevet av Børge Lund i serien Lunsj (Lunsj 2015).



Man finner i praksis to hovedveier innenfor personalledelse, som bestemmes av hvordan organisasjonen anvender og utøver sin personalledelse, samt hvilken type lederstil som



praktiseres og hvilken oppbygging organisasjonen har. Dette er personalledelse med fokus på ledelse og personalledelse med fokus på styring. Forholdet mellom ledelse og styring er et bredt diskutert tema og begge stilene, har ulike definisjoner, ofte knyttet til hvilken sammenheng de er satt i. Vi snakker her om ledelse og styring for koordinering av atferd.

Vi har funnet frem til to definisjoner på ledelse, som sammen skaper en bra forklaring på dette området. Den første er fra Røvik (2007, 146), som forklarer det som en «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte». I tillegg definerer Arnulf (2012, 14) ledelse med følgende setning; «Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre». Styring på den andre siden, er mindre personorientert og mer systemorientert (Ladegård og Vabo 2010). Røvik (2007, 146) definerer styring som: «... en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner».

Ser man på organisasjoner i hele Norge vil man finne store forskjeller i hvordan man utfører personalarbeid og hvilke praksiser man utøver. De aller fleste organisasjoner har nå en strategi og en kultur som bygger på et syn om at deres ansatte er en menneskelig ressurs, som er med på å gi dem konkurransefortrinn (Becker & Huselid, 1999). Slik har det imidlertid ikke alltid vært og det finnes i dag fremdeles ulike grader av utnyttelse av denne ressursen, særlig i hvilken grad man utnytter mulighetene strategiske styringssystemer kan gi.

Det var først etter annen verdenskrig at personalledelse ble trukket frem som et eget fagfelt og omhandler tradisjonelt sett i stor grad en person- eller medarbeiderorientert funksjon bestående av rekruttering, kompetanseutvikling, medarbeidersamtaler og sosial omgang med mellomledere og deres underordnede (Døving & Nordhaug, 2010). Utøvelsen av personalledelsen varierer altså ut ifra hvilken avdeling eller stilling man har i organisasjonen. Når mellomledere utover i linjen utøver personalledelse dreier dette seg mest om relasjonen til dine medarbeidere, mens personalavdelingen og ledelsen ofte opererer gjennom formelle styringssystemer, rutiner og retningslinjer.



Fra HRM til strategisk HR-ledelse

Hvis vi skal definere personalledelse fra et strategisk perspektiv, bruker vi denne definisjonen; «... å trekke til seg og beholde arbeidstakere med relevant kompetanse og å videreutvikle og utnytte arbeidsstokkens kompetanse» (Døving og Nordhaug 2010, 263). På 1990-tallet begynner vi for fullt å se artikler som setter fokus på dette langsiktige perspektivet innen personalledelse. Fra å se på sine ansatte som en utgiftspost, har bedriftene gått over til å se på dem som en viktig ressurs. Denne utviklingen startet allerede med strammere styring under krigen og senere ved flere forskningsartikler som fant støtte for at dette ga betydelige økonomiske gevinster. Nå må denne ressursen utvikles og bygges opp over tid (Døving og Nordhaug 2010).

HR-funksjonen har derfor i nyere tid gått over til å bli mer strategisk og ledelsesstilen har forandret seg, med tanke på ansvaret de har fått med å utvikle styringssystemer. Som en følge av at den menneskelige ressursen har blitt så viktig i dagens bedrifter, har lederen for HR-avdelingen som regel en plass i styret og er nå med på flere strategiske beslutninger enn tidligere. Noe som er med på å øke fokuset om å utvikle HR-avdelinger slik at de bistår de ansatte med å samkjøres mot bedriftens mål gjennom langsiktig planlegging. Dette øker også ansvaret mellomledere har mot evnen til å skape samarbeid og videreutvikle bedriftens kjernekompetanse, siden disse arbeidsoppgavene har blitt skjøvet ut mot linjene i organisasjonen (Fische 2008). Det skjer altså et skifte fra at personalavdelingen er en ren støttefunksjon for mellomledelsen, der de tar seg av velferdstiltak for de ansatte, til å ha mer styringsorienterte arbeidsoppgaver for toppledelsen (Døving og Nordhaug 2010).

Til slutt er det viktig å bemerke seg at, selv om vi har fokusert på en utvikling der personalarbeidet blir mer strategisk, er det fremdeles et behov for de mer tradisjonelle arbeidsoppgavene, også i dagens organisasjoner. Noen arbeidsoppgaver som lønnskjøring, rekruttering og lignende kan outsources, men det vil fremdeles være et behov for utførelse av administrative oppgaver, samt problemløsning og spisskompetanse som mellomledere og de ansatte trenger og etterspør.

Denne utviklingen kan også være med på å skape noen utfordringer for organisasjonen. Desentraliseringen av personalansvar og beslutningsmyndighet, kan endre måten de ansatte



oppfatter organisasjonen på, og budskap fra flere ulike hold kan skape lite konsistens og forvirring. Det vil si en uklar oppfatning fra de ansatte. Andre funksjoner kan også ha en påvirkning på personalarbeidet, selv om dette ikke var hensikten, og forsterke denne forvirringen (Døving og Nordhaug 2010).



2.2 – ORGANISASJONSENGASJEMENT

Organisasjonsengasjement har blitt et populært tema innen organisasjonspsykologi og omhandler en arbeidstakers psykologiske tilknytning mot en organisasjon. Hovedtyngden av teorien på dette området, er utgitt på engelsk, der denne grenen innenfor psykologien er kalt «*Organizational commitment*». I takt med organisasjoners økende interesse for menneskelige ressurser, øker også interessen for å endre de ansattes holdning til arbeidsplassen. Dette førte til en økning av forskningsartikler om dette temaet. Disse omhandler både forskning der engasjementet er en forløper til andre variabler og forskning der engasjementet blir en konsekvens av flere underliggende variabler (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Her skiller man også ofte mellom forskning på individ-nivå og gruppe-nivå.

Organisasjonsengasjement har blitt en sentral aktør for å forsterke og utvikle menneskelige ressurser. Det er dermed et viktig virkemiddel i dagens personalledelse, da det kan være med på å påvirke faktorer som eierskap til organisasjonen, turnover og jobbyttelse. Vi kan helt generelt definere den ansattes organisasjonsengasjement til «... en følelse av forpliktende engasjement for organisasjonen man arbeider for» (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Kaufmann og Kaufmann har også brukt definisjonen «den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon», der personalavdelingen prøver å implementere bedriftens holdninger ut til de ansatte. Lykkes dette vil det si at de ansatte har utviklet en sterk tro på bedriftens mål og verdier. De vil derfor yte mye på bedriftens vegne og har et sterkt ønske om å bli værende i bedriften (Mowday, Porter og Steers 1982)

I 1991 ga John P. Meyer og Natalie J. Allen ut en artikkel som omhandlet en tre-komponent konseptualisering av organisasjonsengasjementet (Meyer og Allen 1991). Dette er i dag den mest brukte modellen for organisasjonsengasjement, fordi den var den første til å knytte sammen tre hovedaspekter innen organisasjonsengasjementet. Dette er affektivt, kontinuitetsbasert og normativt engasjement. Denne modellen bygger på mange års tidligere forskning og det finnes mange artikler som har vært med på å definere denne modellen. Det er også lett å se igjen resultater blant denne forskningen i dagens definisjoner om temaet. For eksempel av Salancik (1977), som reflekter over individets binding til en bestemt atferd. Mowday, Porter og Steers (1982), så mer på enkeltpersoners holdninger mot en organisasjon.



For eksempel den ansattes individuelle identifisering med og involvering i en spesifikk organisasjon. Scholl R.W (1981) må også nevnes, som gikk bort fra å bruke tradisjonelle modeller. I disse modellene så man ofte på engasjement som et sett med handlinger, bestemt på grunn av intensjoner og forventingen om positive relasjoner mellom den ansatte og organisasjonen. Han så heller på engasjement som en motivasjonskraft der man kan forklare ulike retninger i adferden, eller stillstander i adferden, når for eksempel bonus o.l. endres.

Som tidligere nevnt bruker man i dag som oftest modellen til Mayer og Allen fra 1991, på engelsk kalt «three-component model», heretter kalt TCM-modellen, og vi skal nå gå nærmere inn på denne. Hovedtyngden av teori er tatt fra denne artikkelen og det resterende vil bli referert til. Denne modellen går ut ifra at organisasjonsengasjementet, som psykologisk tilstand, består av tre hovedaspekter som reflekterer (a) et ønske, gjennom affektivt engasjement, (b) et behov, gjennom kontinuitetsbasert engasjement og (c) en forpliktelse, gjennom normativt engasjement.

Affektivt engasjement - AE (et ønske): Er beskrevet som engasjement til jobben. AE oppstår når den ansatte kan identifisere seg med bedriftens mål og verdier, og vil bidra til at disse målene blir oppfylt. Man får da videre *et ønske* om å engasjere seg til organisasjonen og *et ønske* om å fortsette der. Vi vil i neste avsnitt gå nærmere inn på identifisering med bedriften, da dette er et så stort område innenfor organisasjonspsykologien og er sentralt for vår oppgave.

Kontinuitetsbasert engasjement - KE (et behov): Denne typen engasjement oppstår når man veier alle fordelene og ulempene ved jobben, og fordelene ved å bli, er større enn fordelene man tror man vil oppnå i ny stilling. Den ansatte har altså en tro på at man mister sin investering i organisasjonen og dette kan deles opp i forskjellige typer kostnader. Økonomiske kostnader oppstår, for eksempel, ved at lønn reduseres i en ny jobb, oppsparte fordeler forsvinner eller pensjonsavtalen blir dårligere. Sosiale kostnader kan oppstå som følge av at man mister kontakt med nære kollegaer eller andre personlige bånd brytes. Dette kan også ses i sammenheng med at mennesker har et behov for stabilitet og trygghet (Kaufmann og Kaufmann 2009). Et viktig aspekt her, er at disse kostnadene ikke oppstår med en gang, men



bygges opp gjennom ansiennitet. Disse fordelene må ikke forveksles med irreversible goder, da disse er goder som ikke faller bort selv om man begynner i en annen organisasjon.

Normativt engasjement - NE (en forpliktelse): Denne siste typen engasjement oppstår når man, ut ifra sosiale normer og verdier, føler seg moralsk forpliktet til å bli i organisasjonen og yte ekstra på dens vegne. Selv om andre og bedre muligheter er tilgjengelige. Et typisk eksempel på dette kan være at det har oppstått en endring med den ansatte, før og etter den ble med i organisasjonen. Dette kan oppstå hvis organisasjonen har betalt for utdanning eller opplæring og den ansatte dermed føler seg moralsk forpliktet til organisasjonen. En annen faktor som kan ha innvirkning på det forpliktene engasjementet, er personlig ansvar. Personlig ansvar har i hovedsak en større innvirkning på identifiseringen mot organisasjonen, altså det affektive engasjementet, men kan i noen tilfeller også påvirke denne typen engasjement. Eksempler på dette kan være hvis den ansatte føler seg morals forpliktet fordi organisasjonen har vist stor tiltro til den ansatte og «satset» på den ansatte, gjennom å gi han mer personlig ansvar.

Det viser seg i flere studier at disse tre aspektene også har en viss positiv relasjon til hverandre og graden av innvirkning de ulike aspektene har på det totale engasjementet, kan variere. Man har blant annet funnet at det er en kovarians mellom affektivt engasjement og normativt engasjement, men dette varier i stor grad av kulturen i landet studien blir gjennomført. Det viser seg at i land som Kina, Sør Korea og Tyrkia, der det er en stor grad av kollektivism, er denne kovariansen større enn i land som USA der det råder en større grad av individualisme (Meyer et al. 2007).

Modellen til Mayer og Allen har i nyere tid blitt brukt til å teste endring i organisasjonsengasjement over tid, når en organisasjon gjennomgår store forandringer (Meyer et al. 2007). Dette mener vi er nærliggende til vår oppgave og har derfor valgt å ta med det mest relevante fra denne studien. Det ble tatt utgangspunkt i de samme tre hovedaspektene, men lagt til en skala som gikk fra å være en motstander av endring i den ene enden til å kjempe for det, i den andre. Studien kom frem til at det var støtte for at ansatte med et sterkt affektivt og kontinuitetsbasert engasjement, gikk inn i endringen frivillig og med et syn på at dette var i samsvar med deres verdier. Ansatte med et sterkt normativt engasjement var



motvillige til å miste sitt nåværende forhold til organisasjonen og gikk inn i endringen med liten grad av velvillighet.

Den originale modellen fra 1991, som vi har tatt utgangspunkt i, har i senere tid fått mye kritikk, da nyere studier som bygger på denne modellen er usikre på om den måler selve organisasjonsengasjementet. De mener at denne modeller er rettet til om en ansatt skal bli værende i organisasjonen eller om man skal slutte. Kritikken går derfor på at man burde gå tilbake til den originale teorien, som går ut på den ansattes forhold til selve organisasjonen.

Et alternativ til denne modellen er Alice Eagly og Shelly Chaiken sin «Attitude-behavior Model» (Solinger, Van Olffen og Roe 2008). Solinger, Van Olffen og Roe kom i 2008 ut med en artikkel ved navn «Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment». Her brukes Attitude-behavior modellen mot TCM-modellen for å understreke at TCM-modellen kombinerer fundamentalt andre faktorer og derfor ikke klarer å dekke hele begrepet organisasjonsengasjement, men er heller en modell for å forutsi «turnover». Altså antall nyansatte som skal erstatte de som har sluttet eller fått sparken.

Det er i tillegg flere studier som viser til flere faktorer som kan påvirke organisasjonsengasjementet. Dette viser at det er flere faktorer, enn de vi finner i de mest kjente modellene, som har en kovarians med og i noen grad kan påvirke engasjementet. Dette er med på å vise at det i dag, ikke er noen modeller, som gir et nøyaktig bilde av hva som skaper organisasjonsengasjement og at det trengs mer forskning på området. Et av de mest gjennomgående faktorene er jobbsikkerhet. Her har man blant annet testet organisasjonsengasjementet til fast ansatte, midlertidig ansatte og vikarer. (De Cuyper, Notelaers og De Witte 2009). Artikkelen konkluderer med en negativ kovarians mellom usikre jobber og affektivt engasjement. De kom også frem til en negativ kovarians mellom trygge arbeidsplasser og affektivt engasjement hos midlertidig ansatte. Til slutt diskuterte de mulighetene for at vikarer reagerte noe likt som fast ansatte, når jobbsikkerheten var lik. Da de hos vikarene fant en kovarians mellom det affektive engasjementet og både trygge og utrygge arbeidsplasser. En annen faktor det har vært forsket på er fordeling av lederansvar. Blant annet ble det i en artikkel, skrevet av Hulpia, Devos og Rosseel (2009), konkludert med at en ledelse med stor grad av samhold, som økte sin støtte nedover til sine mellomledere og



ansatte, hadde en sterkere innvirkning på de ansattes organisasjons engasjement, enn det formelle ledelseshierarkiet.

Et begrep som ofte er nevnt i sammenheng med organisasjonsengasjement er jobbtilfredshet eller jobbholdning. På engelsk, «job satisfaction». For å begrense oppgaven, har vi valgt å se bort fra denne delen av teorien, da vi har valgt å fokusere på forholdet mellom identifisering og engasjement. Allikevel er det viktig for oppgaven å påpeke at den er nært knyttet sammen med det organisasjonsengasjementet og det vil være nødvendig å studere denne innfallsvinkelen hvis man vil forstå en ansatts forhold til og atferd i organisasjonen. Snur man den formuleringen, så er det gjennom beskrivelsen av denne atferden, teorien skiller de to begrepen fra hverandre. Engasjementet er beskrevet som det affektive forholdet til organisasjonen som en helhet, mens jobbtilfredsheten er beskrevet som forholdet til selve jobben eller jobbmiljøet den ansatte befinner seg i (Mowday og Steers 1979).



2.3 – IDENTIFISERING MED BEDRIFTEN

Som vi var inne på i avsnittet om organisasjonsengasjement, så har identifisering med bedriften, en nær sammenheng med det affektive engasjementet. De ansatte vil gjennom en identifisering med organisasjonens mål og verdier, få et affektivt engasjement til organisasjonen. Selve identifiseringen har blitt definert på flere måter og vi har her tatt utgangspunkt i teori som baserer seg på at individet kan identifisere seg med noe «utenfor seg selv», og som fokuserer på det psykologiske forholdet mellom en ansatt og en organisasjon. Det mest utbredte definisjonen går ut på at man har oppnådd identifisering, når den ansatte har gjort bedriftens mål og verdier til sine egne (Pratt 1998). En annen forsker konkluderer med at en ansatt har oppnådd en identifisering med bedriften, når han ønsker å handle på den måten som er best forenelig med bedriftens mål og verdier (Cheney og Tompkins 1987). En grei sammenslåing av disse kan være Kaufmann og Kaufmann (2009) sin definisjon. Denne går ut på at det er styrken på identifiseringen som bestemmer graden av engasjement, noe som synliggjøres gjennom den ansattes tro på bedriftens mål og verdier, villigheten til å yte mye på bedriftens vegne og at man i tillegg har et ønske om å fortsette som organisasjonsmedlem. Vi vil i dette kapittelets siste avsnitt gå igjennom begrepene mål og verdier.

Nyere forskning har prøvd å skille de to begrepene, identifisering til bedriften og affektivt engasjement, fra hverandre. Denne teorien har ikke fått så mye oppmerksomhet, men er viktig for denne oppgaven og vil kunne skille og forklare begrepene i større grad. Knippenberg og Sleebos (2006) har forsket på dette. De kommer i denne forskningen frem til at forskjellen mellom identifisering og engasjement ligger implisitt i forholdet mellom individet og organisasjonen. De fant støtte for at selve identifiseringen er knyttet til et individs selv-refererende medlemskap i en organisasjon, mens det affektive engasjementet er mer knyttet til flere forhold i organisasjonen som jobbtilfredshet, fravær og «turnover». Sagt på en annen måte reflekterer identifisering sin egen psykologiske enhet, mens engasjementet blir reflektert av forholdet mellom separerte psykologiske enheter. Dette er med på å bekrefte vår teori som omhandlet organisasjonsengasjementet, tidligere i dette kapittelet.



2.3.1 – PÅVIRKNINGSFAKTORER

Salancik (1977) har kommet frem til fire grunnleggende faktorer som ledelsen og personalavdelingen kan være med på å påvirke, slik at de ansatte får en positiv utvikling av identifiseringen mot bedriftens mål. Vi har her fremstilt dem nedenfor, slik vi originalt først fant dem, i Kaufmann og Kaufmann (2009, 217).

2.3.1 – Synlighet. Den første faktoren er synlighet, som går ut på at de ansatte vil bli anerkjent for den innsatsen de gjør, ovenfor andre. En måte å gjøre dette på er å utmerke seg i henhold til bedriftens mål og verdier.

2.3.2 – Tydeliggjøring. Et tillegg til synliggjøringen er tydeliggjøringen av de ansattes jobbadferd. Dette er altså en forsterkning av synligheten og kan opptre i form av at de ansatte får navnet sitt på produktet, eller det på andre måter blir tydeliggjort, når resultatet av utført arbeid eller sosial atferd, er i tråd med bedriftens mål og verdier.

2.3.3 – Irreversible goder. Organisasjonen kan også skape eller tilby noe som er positivt for de ansatte og som av den grunn vil bidra til at de ser mer positivt på bedriften enn hvis det tilbudet ikke var der. For eksempel at de ansatte får tilbud om barnehageplass eller billigere treningsavgift. Dette er goder som ikke er direkte knyttet til arbeidsplassen og som ikke avsluttes øyeblikkelig, hvis den ansatte slutter i jobben.

2.3.4 – Personlig ansvar. Øker de ansattes identifisering og forpliktende engasjement, ved å gi dem et større personlig ansvar i jobben. Medvirkning i beslutningsfasen, øker ansvarsfølelsen.



2.4 – KOMMUNIKASJON

Gjennom kommunikasjon kan organisasjoner gjøre identifiseringen mer tilgjengelig for de ansatte og påvirke hvordan de ansatte identifiserer seg med organisasjonen. Dette er en prosess som utvikler seg over tid, og de mange ulike kommunikasjonskanalene man har til rådighet i dag, åpner opp for mange ulike måter organisasjoner kan tilnærme seg dette på. Vi har igjen begrenset oss til å se på hvilken innvirkning kommunikasjon kan ha på identifisering og engasjement.

Det kan her skilles mellom horisontal og vertikal kommunikasjon. Horisontal kommunikasjon er beskrevet som kommunikasjon mellom ansatte på et likt hierarkisk nivå i organisasjonen, mens vertikal kommunikasjon er kommunikasjon som beveger seg opp og ned i hierarkiet (Bartels 2006). Vertikal kommunikasjon inneholder den typiske organisasjonsrelaterte informasjonen som i dag som regel blir sendt via kanaler som e-post, internettsider eller lokale Intranett. Dette er en viktig kanal for toppledelsen, da den kan formidle informasjon om strategi, utvikling eller rent formidle organisasjonens mål og verdier, vertikalt nedover til alle ansatte. Vertikal kommunikasjon kan, hvis den blir brukt riktig, virke samlende for organisasjonens ansatte og være med på å fjerne usikkerheter i de ansattes syn på mål, verdier og kultur. På denne måten kan kommunikasjon, i positiv eller negativ grad, påvirke de ansattes mottakelighet ovenfor identifisering mot bedriften.

Vertikal kommunikasjon kan også benyttes for å sende informasjon fra de ansatte og oppover i hierarkiet. Dette kalles bottum-up kommunikasjon og kan være med på å øke de ansattes følelse av å være med på beslutningstakingen i organisasjonen, samt være en effektiv kanal for de ansatte når de skal gi tilbakemeldinger.

Horisontal kommunikasjon på den andre siden omhandler som oftest oppgaverelatert informasjon og uformell informasjon av mer personlig sort. Den oppgaveorienterte informasjonsflyten kan være med på å påvirke den ansattes identifisering med bransjen eller yrket som utøves. Dette er forankret i at ansatte i en avdeling ofte jobber etter de samme mål og verdiene, og at denne typen kommunikasjon bygger et eierskap til bransjen (Bartels 2006).



2.5 – ORGANISASJONSKULTUR

Et annet begrep vi finner relevant er organisasjonskultur, da kulturen kan være med på å skape identitet og videre engasjement hos den ansatte. Vi vil derfor i dette avsnittet gå igjennom det teoretiske grunnlaget rundt organisasjonskultur, men begrenser oss til å definere begrepet, samt gjennomgå kulturens funksjoner, årsaker, vedlikehold og formidling i forhold til identifisering og engasjement.

Henning Bangs definisjon i boken *Organisasjonskultur* favner de kjerneelementene som er mest omtalt i faglitteraturen: "Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene (Bang 2008). Verdier er det som oppfattes som viktig og verdt å streve etter, mens normer viser til hva som anses som akseptabelt og uakseptabelt når det gjelder holdninger, handlinger og atferd. Virkelighetsoppfatninger hjelper medlemmene til å forstå det som skjer rundt dem, for eksempel hva som kan oppfattes som sant og usant. Selv om dette ikke er synlig, på lik linje med nedskrevne regler eller verdikart, må man regne kulturen som en sterk aktør i organisasjoners totale kontekstbilde (Kaufmann og Kaufmann 2009). Videre vil det kunne oppstå subkulturer innad i en organisasjonskultur. Dette vil være mindre avdelinger som har sine egne kjerneverdier. For eksempel har Totens Sparebank de tre filialene i Sundet, Råholt og Feiring. Disse avdelingene kan utvikle en egen subkultur.

2.5.1 – KULTURENS FUNKSJONER

Et av formålet med en felles organisasjonskultur vil være å øke de ansattes identitetsfølelse. Jo bedre disse verdiene kommer frem, jo sterkere føler de ansatte seg som en vital del i organisasjonen. Dette kan være med på å øke de ansattes engasjement til organisasjonens mål, samt andre elementer som de velger å trekke frem som viktig i sitt verdikart og lignende. I tillegg kan kulturen fremme stabilitet og skape mening for de ansatte. Hellesøy et. al. satte i 1993 dette inn i en oversikt og delte det opp i tre funksjoner, der man ser at identifisering er med på modellens integreringsfunksjon. Vi har satt opp de tre funksjonene slik vi originalt fant dem, i Kaufmann og Kaufmann (2009, 269).



1. Modeller for handling:

- Virker retningsgivende på atferd
- Gir kognitive kart og modeller for handling
- Gir standarder og kriterier for handling
- Virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd
- Gir måter å løse organisasjoners interne og eksterne problemer på

2. Integreringsfunksjon:

- Virker identitetsskapende
- Skaper lojalitet
- Definerer organisasjonens grenser
- Skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold
- Virker stabiliserende over tid

3. Angstreduksjon

- Dette er en konsekvens av de andre punktene, for eksempel stabilitet og fellesskap. (Hellesøy et. al 1993; Kaufmann og Kaufmann 2009).

2.5.2 - ÅRSAKER, VEDLIKEHOLD OG UTVIKLING AV ORGANISASJONSKULTUR

Kultur opparbeides gjennom læring (Schein 1990), noe som indikerer en prosess over tid, der ulike faktorer påvirker den ansatte. Hellesøy et.al mener at kulturen delvis vil oppstå gjennom ledelsen/personligheter i organisasjonen, delvis gjennom det ytre miljøet og delvis gjennom felles erfaring og forståelse som man opparbeider seg gjennom regelmessig samvær på jobben (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette vil i praksis si at en organisasjons ledere og ansatte, i samsvar med organisasjonens ytre miljø, vil kunne påvirke hverandre og på den måten forme kulturen. Organisasjonen kan påvirke kulturen gjennom ulike mekanismer og disse kan deles opp i primærinkluderende og sekundærinkluderende mekanismer. På engelsk, *primary embedding mechanisms* og *secondary embedding mechanisms*.

De primærinkluderende mekanismene er listet opp som (a) hva ledere fokuserer på, måler og kontrollerer; (b) hvordan lederne reagerer i kritiske situasjoner og ved kriser; (c) bevisste rollemodeller og coaching; (d) operasjonelle kriterier for tildeling av belønning og status; og (e) operasjonelle kriterier for rekruttering, seleksjon, forfremmelse, pensjonering og utelukkelse. De sekundærinkluderende mekanismene er (a) organisasjonens design og



struktur; (b) systemer og prosedyrer; (c) designet av den fysiske plassen og fasade; (d) historier, myter, legender og symboler; og (e) formelle uttalelser (Schein 1990).

Nyere litteratur har ofte disse mekanismene som utgangspunkt, men hvilken av mekanismene som har størst fokus kan variere. De tre mest omtalte, og som organisasjonene har størst mulighet til å påvirke, er seleksjon, sosialisering og belønningsprosedyrer (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Seleksjon: Gjennom utlysning og seleksjon av potensielle arbeidstakere, finner og ansetter organisasjoner personer som de mener kan tilpasse seg den rådene kulturen. Gjennom denne prosessen kan organisasjoner, på et tidlig tidspunkt, finne eller luke ut personer. Potensielle arbeidstakere kan også velge å ikke bli med i organisasjonen, hvis de føler de bryter med den gjeldene kulturen. Et viktig poeng som Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker frem i sin diskusjon, er at organisasjoner kan ende opp med å ikke få den utviklingen de potensielt kunne fått, hvis de bare ansetter personer som likner en selv.

Sosialisering: Sosialiseringprosessen blir trukket frem som den kanskje viktigste faktoren for å utvikle organisasjonskulturen. Gjennom denne sosiale påvirkningen, kan kulturen overføres til de nyansatte og de vil i de fleste tilfeller føre til en identifisering mot organisasjonens mål og verdier. Her opptrer ofte en leder eller grunnleggeren av organisasjonen, som en rollemodell for de ansatte, og er den viktigste mekanismen for overføring av kulturens atferdsmønstre og tankesystemer. Et annet mulig utfall av denne prosessen vil være at en ansatt ikke identifiserer seg, faller utenom den rådene kulturen. Dette kan igjen føre til at den ansatte sier opp eller i noen tilfeller bli oppsagt.

Belønningsprosedyrer: En annen viktig mekanisme, som kan være veldig retningsgivende under sosialiseringprosessen, er belønningsprosedyrer. Denne mekanismen må ikke knyttes sammen med det kontinuitetsbaserte engasjementet eller de irreversible godene, som vi har diskutert tidligere. Belønningsprosedyrer gjelder som for eksempel å gi verbal ros, gaver eller det å tilby de ansatte noe annet utover avtalte goder, som julegaver, blomster eller vin, som respons på adferd som støtter den rådene kulturen.



2.6 – MÅL OG VERDIER / HENSIKTEN MED ORGANISASJONEN

Til slutt har vi valgt å definere begrepene mål og verdier, da disse er nært knyttet opp mot identifisering og engasjement. På denne måten håper vi at leseren får en dypere forståelse for en arbeidstakers identifisering med organisasjonens mål og verdier.

Alle organisasjoner søker å oppnå bestemte mål, det er den bakenforliggende grunnen for at de er til. Et mål kan defineres som «en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand» (Jacobsen og Thorsvik 2009, 31) I denne sammenhengen skal vi se hvordan teorien beskriver bedriftens mål og verdier.

Visjonen er det overordnede målet til en organisasjon og beskriver hvor de ønsker å være i fremtiden, eller hva de ønsker å oppnå (Johnsen, Whittington og Scholes 2012). En organisasjons mål har som regel en veldig lang tidshorison, og i mange tilfeller vil det aldri bli realisert, men fungerer mer som ønsketenkning eller en drøm om hva bedriften vil oppnå.

Organisasjoner har kun en visjon, men en rekke delmål for å jobbe mot denne. Dette er både kortsiktige og langsiktige mål som skal bidra til organisasjonens fremgang. I tillegg kan dette også deles inn i hovedmål og delmål, der delmålene sammen bidrar til å realisere hovedmålene. Målene er viktige fordi de skaper en felles retning for de ansattes atferd og gir dem noe å strekke seg etter (Jacobsen og Thorsvik 2009). Ved å lage konkrete mål for de ansatte, vet de hva de skal oppnå og videre hvordan de må jobbe for å lykkes. Hvis organisasjonen er flink til å lage krevende og samtidig realistiske mål for sine ansatte, vil det skape motivasjon dersom de blir oppnådd. Enkelte organisasjoner premierer også de ansatte når mål blir nådd. Når man lager mål er det viktig at de er målbare, det vil si at det må være mulige å kontrollere om resultatene er oppnådd. Hvis dette ikke går mister målene sin hensikt. I tillegg er det viktig å legge seg merke til at «du får det du måler» (Jacobsen og Thorsvik 2009, 53).

Verdier sier noe om hvordan organisasjonen arbeider for å nå sine mål. Med andre ord hvordan de ønsker å oppnå disse. For eksempel dersom en organisasjon har som verdi at de skal være ærlige, kan de ikke opptre uærlig for å skape egen vinning. Dette ville være å jobbe mot «spillereglene» eller organisasjonens verdier (Johnsen, Whittington og Scholes 2012).



Oppsummert er det derfor viktig at en organisasjon har en aktiv personalledelse, som jobber for at de får ansatte som kan identifisere seg med dens mål og verdier. Men det er likeså viktig at organisasjonen finner de riktige målene og verdiene som de ansatte kan identifisere seg med.



3 - METODE

3.1 – INNLEDNING METODE

Vi har en eksplorerende oppgave som «betyr at man primært ønsker å få bred innsikt og helhetsforståelse» innenfor et lite område (Halvorsen 2011, 135). Dette innebærer videre at denne oppgaven kan bidra som et utgangspunkt for videre forskning på samme tema. Det er derfor viktig å beskrive vår fremgangsmåte og metodebruk nøyaktig, da fremtidige undersøkelser lettere kan teste våre funn og ta steget videre

Vi vil begynne med å gå inn på forskningsdesign og metode. Videre vil vi beskrive hvordan vi har gått fram for å løse denne oppgaven, før vi til slutt begrunner vårt valg av metode opp mot alternative metodevalg, men vi avgrenser oss til å ikke gå i dybden på andre metoder.

3.2 – OPERASJONALISERING

Operasjonalisering handler om å oversette teori til målbare empiriske mål (Gripsrud et. al 2004). Gjennom denne operasjonaliseringen, har vi gjort problemstillingene forskbare, slik at vi kan registrere teoretiske fenomener som data. Dette kommer tydeligst frem gjennom selve utformingen av våre problemstillinger og gjennom intervjuguiden vi forholdt oss til, under dybdeintervjuet med våre informanter i Totens Sparebank. Operasjonaliseringen vi har gjort i denne oppgaven går dermed i hovedsak ut på å konkretisere spørsmål til intervjuguiden, som gjennom våre informanter, vil gi et bilde av de teoretiske fenomenene vi ønsker beskrevet. Ved kvantitative studier, er det normalt litt enklere å bygge operasjonaliseringen på tidligere studier, i forhold til en kvalitativ studie, slik som denne. Vi var derfor klar over at det kunne oppstå noen utfordringer ved operasjonaliseringen i vår oppgave, men vi har brukt mye tid på å sette oss inn i den relevante teorien for å veie opp mot dette. Det faktum at en av oss har jobbet i organisasjonen tidligere, håper vi også vil kunne være med på, å gjøre operasjonaliseringen så korrekt som mulig. Selve intervjuguiden ligger som vedlegg nr. 2 i denne oppgaven og vi vil gjennomgå metoden for intervjuet, lenger ned i oppgaven.

Det *første steget* vi gjorde i denne prosessen, var å beskrive de teoretiske begrepene som inngår i oppgaven og som skal gjøres om til målbare variabler i intervjuet. Dette har vi gjort i kapittel to i denne oppgaven. Hvordan vi knyttet dette opp mot problemstillingene vil vi komme tilbake til etter vi har gått igjennom alle stegene i prosessen.



Det *andre steget* var å dele inn intervjuet i sju deler, avgrenset av den teoretiske bakgrunnen, samt en del for å oppsummere. De er som følger (a) bakgrunn og arbeidsoppgaver, (b) Personalledelse, (c) mål og verdier, (d) engasjement, (e) identifisering og påvirkningsfaktorer, (f) kommunikasjon, (g) kultur og (h) oppsummering. Disse er tydelig avgrenset i intervjuguiden, som ligger som vedlegg nr. 2 i denne oppgaven.

Det *tredje steget* var å bruke de teoretiske begrepene til å forme intervjuets spørsmål og i tillegg dele de opp etter en kombinasjon av de to metodene uhjulpert kjennskap og hjulpet kjennskap. Dette har vi gjort bevisst, for ikke å gi et stimuli og slik redusere målefeilen. Vi vil også kunne fange opp eventuelle forskjeller i oppfatningen av de ulike teoretiske begrepene, i forhold til banken (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

Vi vil nå gå igjennom disse tre stegene, og forklare hvordan vi gjennomførte operasjonaliseringen til hver av våre tre problemstillinger.

For å operasjonalisere problemstilling 1, har vi funnet frem til teori som omhandlet ulike måter en organisasjon gjennom sin personalledelse, kan påvirke de ansattes identifisering og engasjement. Dette omhandler teori innenfor fagfeltene personalledelse, engasjement, identifisering, kultur kommunikasjon, samt mål og verdier. Videre delte vi problemstillingen ned i mindre forskningsspørsmål, kategorisert etter de ulike teoretiske rammene forklart over, slik at intervjuobjektene kunne svare på om organisasjonen benyttet seg av disse påvirkningsfaktorene. På den måten fikk vi «målbar» informasjon som kunne hjelpe oss å svare på problemstilling 1.

For å operasjonalisere problemstilling 2, formulerte vi spørsmål rundt de samme teoretiske rammene, men ga i tillegg informantene muligheten for å presisere forskjeller. Ved å se på de svarene vi fikk på disse spørsmålene, kunne vi «måle» disse opp mot hverandre og finne forskjeller i informantenes uttalelser.

For å operasjonalisere problemstilling 3, formulerte vi spørsmål rundt de samme teoretiske rammene, men ga i tillegg informantene muligheten for å presisere eventuelle utfordringer innenfor disse områdene. På denne måten fikk vi «målbar» informasjon som kunne hjelpe oss å svare på problemstilling 3.



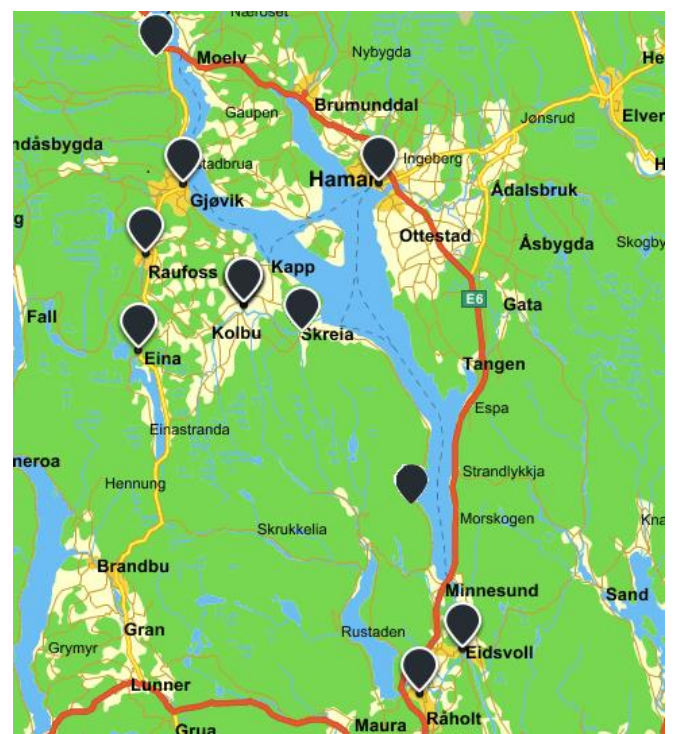
3.3 – FORSKNINGSKONTEKST

For å få en innsikt i denne oppgavens problemstillinger, finner vi det hensiktsmessig å fortelle litt om Totens Sparebank. En innsikt i bankens historie, utvikling og nåsituasjon, vil være med på å forklare hvorfor vår problemstilling er relevant og hvorfor vi har gjennomført opplegget på denne måten.

3.3.1 – TOTENS SPAREBANK

Totens Sparebank ble grunnlagt i 1854 og er i dag den eneste selvstendige lokalbanken i Toten og Gjøvik distriktet. Selskapet er det eneste i Oppland som er registrert på Oslo Børs og har en forvaltningskapital på 15 milliarder. Den har i dag over 130 ansatte og er den største banken i Eika Alliansen, som igjen består av 80 sparebanker og er en av de største aktørene på det norske bankmarkedet (Totens Sparebank 2015a).

Det er spesielt beliggenheten til bankens filialer som er interessant for vår oppgave. Banken består av 10 filialer, som er fordelt på Østre Toten, Vestre Toten, Gjøvik, Hamar og Eidsvoll.



Figur 3.1 – Kart over filialstruktur.

Som man ser på bildet befinner de seks eldste filialene seg i kommunene Vestre Toten, Østre Toten og Gjøvik. Dette er nabokommuner i Oppland og har helt siden oppstarten vært markedet for kundemassen til banken.

Det var først i 1997 at banken åpnet en filial i Eidsvoll, nærmere bestemt Feiring. 10 og 15 år senere, i 2007 og 2012, ble det åpnet to filialer til i Eidsvoll. En på Råholt og en i Eidsvoll sentrum, Sundet. Det er denne perioden, fra 2007 til dags dato, som er av interesse for oppgaven. Tidligere ble filialen i Feiring styrt av avdelingslederen på Østre Toten, med



bemanning derifra. Fra 2007 ble det opprettet en ny stilling som avdelingsleder for Eidsvoll og det ble ansatt flere nye kunderådgivere uten tidligere tilknytning til banken.

Dette åpnet opp for et helt nytt marked for banken på Øvre Romerike, men det innebar også noen utfordringer med tanke på at filialene nå lå 8 til 10 mil fra hovedkontoret og lå i et helt annet geografisk område. Områdene har forskjellige aviser, sponsoravtaler, handelssentrum og lignende som kan ha en innvirkning på de ansattes engasjement og identifisering med bedriften. Det er disse utfordringene vi skal se nærmere på i denne oppgaven.

(Totens Sparebank 2015a) og (Totens Sparebank 2015b)

3.3.2 –BANKENS VERDIKART

Som lokalbank med dype røtter i Totenområdet, har banken valgt å forankre flere spesielle elementer i sitt verdikart. Vi ser her at banken har valgt å synliggjøre at de vil fokusere på Mjøsregionen, og at de aktivt vil støtte lokalsamfunnet. Dette er et sterkt budskap ut mot sitt geografiske område, der trenden i bankmarkedet, er færre filialer og mindre synlighet i lokalsamfunnet. For å få en dypere innsikt i Totens Sparebank sine verdier, har vi lagt ved hele verdikartet med kommentarer som vedlegg nr.1 i oppgaven.

3.3.3 – VÅRE INNFORMANTER



Åse Charlotte Øye er banksjef for personmarkedet i Totens sparebank og jobber til daglig ved hovedkontoret på Lena. Hun sitter med ansvaret for den delen som sysselsetter flest ansatte i banken. Hun har jobbet i banken i 25 år og er i dag den personen i banken med det største ansvarsområdet, personalmessig, med 72 ansatte under seg. Hun har utdanning fra bankakademiet og tatt flere lederkurs ved siden av bankjobben.



Åsmund Eidskrem er avdelingsbanksjef for avdelingene Eidsvoll og Hamar. Han har vært ansatt i Totens Sparebank i 5 og et halvt år, slik at han startet litt før filialen på Eidsvoll åpnet. Av utdanning så har Åsmund en 4-årig master. Tidligere erfaring er nesten 7 år i OBOS, hovedsakelig innenfor kreditt, og et år i Nordea med dagligbank og kreditt.



Sidsel Wilberg Moen er personalsekretær og arbeider i personalavdelingen. Hun har vært ansatt i banken i 15 år, og i personalavdelingen siden 2006. Har utdanning innen personalutvikling, ledelse og bedriftsøkonomi. Tidligere arbeidserfaring som poststyrer i Posten med personal- og lønnsansvar



Svein Løkkebakken er avdelingsleder for personal og har jobbet i Totens Sparebank i 8 år. Han har jobbet og tatt utdanning i forsvaret. Siden jobbet som teamleder i sivilforsvaret. Har jobbet innen forsikring, sparing og plassering. Har i tillegg vært avdelingsbanksjef på avdeling Gjøvik før han begynte som leder i personalavdelingen.



Magne Løkken er bredderådgiver i Totens Sparebank. Han har jobbet i banken i 11 år, først på Hamar og deretter på Eidsvoll da den avdelingen ble opprettet. Har bachelor utdanning i finansiell styring og er etterutdannet autorisert finansiell rådgiver.

All informasjon om informantene er hentet inn gjennom dybdeintervjuer og bilder er hentet fra bankens nettsider. (Totens Sparebank 2015c)

3.4 - FORSKNINGSDESIGN

Vårt forskningsdesign er et teoridrevet casesdesign. Selve casesdesignet «kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter eller cases» og som «... omhandler en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe individer eller en organisasjon» (Askheim og Grenness 2008, 70). Dette treffer denne oppgaven godt, der Totens Sparebank er enheten eller caset vi ønsker å undersøke i denne oppgaven. Samtidig som vi søker mye informasjon om denne enheten, for å til slutt kunne svare på våre problemstillinger. Andre kvalitative forskningsdesign som Askheim og Grenness (2008) beskriver er fenomenologisk, etnografisk og empiribaserte teoriutviklingsdesign. For å avgrense oppgaven går vi ikke i dybden på disse designene, fordi de ikke er viktige for denne oppgaven, men vi vil gå kort inn på hva de forskjellige designene innebærer, for deretter å beskrive casesdesign i dybden.

Et fenomenologisk design tar sikte på forstå hvordan et fenomen oppfattes av enhetene man studerer, nærmere bestemt deres virkelighetsoppfatning (Askheim og Grenness 2008). Man ser med andre ord på informantenes meninger og oppfatninger om et gitt fenomen som studeres.

Gjennom et etnografisk forskningsdesign går undersøkelsen ut på å tolke «en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system» (Askheim og Grenness 2008, 73) og observasjon av disse er et mye brukt verktøy. Et empiribasert teoriutviklingsdesign handler i korte trekk om at forskeren



skal utvikle teori basert på sin egen kunnskap og kompetanse ved bruk av kreativitet og fantasi. Dette designet bruker teorien i størst grad for å gi retning og perspektiv for forskningen (Askheim og Grenness 2008). Dette passer ikke denne oppgaven, der vi i mindre grad kan utvikle ny teori, men bruker eksisterende teori som utgangspunkt for oppgaven. I vårt tilfelle har vi begrenset tid før oppgavens deadline, noe som naturlig vil sette preg på hvor god tid vi har til å samle inn informasjon, analysere dataene og trekke sammenhenger mellom dataene og teorien på området. På grunn av dette mener vi at et teoridrevet casesdesign fungerer best for å studere vårt problem.

Som sagt er denne oppgaven rettet mot et case, der Totens Sparebank er enheten som studeres i dybden. Askheim og Grenness (2008) beskriver to ulike grunner til å velge et case, enten fordi det er vanlig for fagfeltet eller fordi det er spesielt. Hvis caset er vanlig innenfor fagfeltet, vil dette bidra til å styrke overførbarheten til andre organisasjoner som er like eller har likheter med organisasjonen som studeres, i dette tilfellet Totens Sparebank. På den andre siden, når caset er spesielt, er overførbarheten til andre bedrifter liten eller ikke-eksisterende, men kan bidra til å utvikle teori i fagfeltet (Askheim og Grenness 2008). I denne oppgavens sammenheng, er det naturlig at det finnes banker som har likheter med Totens Sparebank og som er bygd opp på samme måte. Dermed er det naturlig at funnene i denne oppgaven til en viss grad er overførbart til andre banker og organisasjoner med like karaktertrekk, men kan ikke fullt ut generaliseres eller overføres til alle bank- eller finansvirksomheter.

Mange kvalitative undersøkelsesopplegg er ofte eksplorative, noe som innebærer at man finner mer informasjon underveis i arbeidet og som gjør at flere temaer og problemstillinger kommer frem i dagens lys etter hvert som oppgaven trer frem (Askheim og Grenness 2008). Dette gjelder også for et casesdesign, der mer informasjon dukker opp gjennom arbeidet og påvirker retningen på oppgaven. Med andre ord vil det si at oppgaven blir til underveis. Dette har vi opplevd i stor grad i denne oppgaven, spesielt med tanke på intervjuprosessen og dataanalysen i etterkant. Stadig nye temaer har dukket opp underveis som vi måtte ta stilling til.



Caseundersøkelser inneholder spesielt fem sentrale komponenter:

1. Undersøkelsesspørsmål der forskeren søker svar på hvordan- og hvorfor-spørsmål
2. Bygger ofte på teoretiske antagelser som har likheter med hypoteser, men som er løsere i formen.
3. Enheten analysen omfatter
4. En teoristyrte analyse der man ser på den logiske sammenhengen mellom innhentet data og oppgavens teoretiske antagelser.
5. Tolke funn ut ifra de fire første komponentene og mot eksisterende teori innenfor fagfeltet.

(Fritt etter Askheim og Grenness 2008, 71-72)

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i disse fem komponentene, men skiller seg ut ved at den ikke tar utgangspunkt i teoretiske antagelser. På den andre siden har eksisterende teori og tidligere forskning vært grunnlaget for intervjuguiden, og vi vil dermed karakterisere oppgaven som et teoridrevet casesdesign. Som sagt gir dette oss en stor fordel, der vi har muligheten til å gå i dybden å hente mye informasjon om en avgrenset enhet.

3.5 – KVALITATIV METODE

Som tittelen avslører benytter vi kvalitativ metode i vår masteroppgave. Dette innebærer at vi bevisst har valgt bort kvantitativ metode. Vi skulle gjerne benyttet begge disse metodene i denne oppgaven, der vi først kunne gjennomført dybdeintervjuer med våre informanter for å få bedre og dypere forståelse om temaet, og deretter utført en survey-undersøkelse på flest mulig ansatte for å se om våre funn stemmer. Men på grunn av begrensninger i både tid og ressurser, har vi valgt å bare gjennomføre et kvalitativt studie med dybdeintervjuer. Dette betyr at vi ikke har anledning til å måle graden av identifisering og engasjement. For å ha muligheten til dette, måtte vi ha brukt en kvantitativ metode, med et større utvalg.

For å begrunne metodevalget vil vi se på vårt valg av kvalitativ metode opp mot kvantitativ metode, men vi vil ikke gå i dybden på sistnevnte fordi det ikke har betydning for å svare på



denne oppgaven. Vi er bevisst på at dette er en annen potensiell fremgangsmåte, som er mest brukt dersom man skal måle identifisering og engasjement.

Felles for ulike forskningsmetoder er at disse tjener det samme formålet, nemlig å innhente informasjon for å kunne svare på oppgavens tema, problemstillinger og eventuelt hypoteser. «Kvalitative data er data som utsier noe om de kvalitative (ikke-tallfestede) egenskapene hos undersøkelsesenheter og de foreligger i form av tekst eller verbale utsagn» (Halvorsen 2011, 128). I motsetning til en kvantitativ metode, der data uttrykkes i tall. Dette vil medføre at kapitlene resultater, analyse og diskusjon blir lange. Kvalitativ metode gir en bedre mulighet til å gå i dybden av ulike spørsmål, der det beskrives som «... en måte å nærme seg virkeligheten på, og som gjerne ender opp med å produsere beskrivende data» (Askheim og Grenness 2008, 12). Denne metoden brukes ofte i sammenhenger der det er få informanter/respondenter, da det gjerne benyttes verktøy som intervju og/eller observasjon for å skaffe informasjon. En kvantitativ metode på den andre siden benyttes ofte i sammenhenger der det er mange respondenter, og tradisjonelle spørreundersøkelser eller surveyer er veldig vanlige verktøy som benyttes.

Kvalitative undersøkelser kjennetegnes gjerne som ustrukturerte problemstillinger, der problemstillingen gjerne kan endre seg etterhvert som man finner ut mer om temaet, gjennom en sirkulær prosess mellom teori, metode og dataanalyse (Askheim og Grenness 2008). Dette har vi opplevd i denne oppgaven, der vi har sett det nødvendig å omstrukturere problemstillingene litt underveis.

I vårt tilfelle har vi valgt dybdeintervjuer for innsamling av informasjon. Her finnes det en rekke forskjeller i hvordan intervjuer bygges opp og utføres, der Silverman (2011) i hovedsak skiller mellom fire ulike typer intervjuer. Dette er strukturert intervju, semistrukturert intervju, åpent intervju og fokusgrupper (Silverman 2011). Her må forskeren velge et intervju som gir best mulig forutsetninger for å skaffe til veie nødvendig informasjon, der hver type intervju har forskjellige egenskaper og grad av struktur. I ustrukturerte intervjuer er muligheten tilstede for at samtalen kan flyte fritt, mens man ved strukturerte intervjuer begrenser denne muligheten. En negativ egenskap ved ustrukturerte intervjuer er at det ofte oppstår tomt snakk, som ikke tilfører mer informasjon om de temaene forskeren er ute etter. På den andre siden kan veldig strukturerte intervjuer fort ende opp med at forskeren kun får



svar på det man spør om, og dermed er muligheten tilstede for at potensiell informasjon aldri kommer frem, dersom viktige spørsmål har blitt utelatt. Ved ustrukturerte intervjuer unngår man at respondenten «... tvinges inn i en bestemt måte å tenke på, men kan uttrykke og utdype sine meninger mye friere» (Halvorsen 2011, 138). Kvalitativ forskning er veldig tidkrevende, da man sitter igjen med store mengder rådata etter intervjuene som må transkriberes, systematiseres og analyseres for å senere finne svar på forskningstemaet. Dette kommer vi mer inn på under analyse av kvalitativ data.

For å gi en liten oversikt over hva som skiller kvalitativ og kvantitativ metode, har vi lagt inn en liten tabell under som viser kjennetegnene ved metodene.

Kvalitativ forskning	Kvantitativ forskning
Fortolkende og teoriutviklende	Analytisk og teoritestende
Sikter mot forståelse	Sikter mot forklaring
Nærhet til fenomener som undersøkes	Avstand til fenomener som undersøkes
Små utvalg basert på vurdering	Store utvalg basert på trekking
Kontekstavhengige resultater	Generaliserbare resultater
Typisk bruk av intervju og observasjon	Typisk bruk av spørreskjema
Datainnsamling over tid	Relativt kort innsamlingsperiode
Fortolkende analyse	Statistisk analyse
Holistisk og detaljert fremstilling	Beskrivende fremstilling
Forskningsprosessen sirkulær	Forskningsprosessen lineær

Tabell 3.1 - Kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ forskning (Fritt etter Askheim og Grenness 2008, 50)

Som vi ser av tabellen er en av de negative sidene ved kvalitativ metode at det er vanskelig og generalisere resultatene, der disse er kontekstavhengige. Dette kan lettere oppnås ved kvantitativ forskning.



3.6 - DYBDEINTERVJU

Et dybdeintervju har blant annet som mål å «avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold på en arbeidsplass» (Askheim og Grenness 2008, 88). I denne gradsoppgaven skal vi avdekke sammenhenger mellom utføringen av personalledelse i Totens Sparebank, med de ansattes engasjement og identifisering med bedriftens mål og verdier. Dette krever mye informasjon om disse variablene og dybdeintervjuer er et godt verktøy for å samle inn mye informasjon om et avgrenset område. I delkapitlet kvalitativ metode beskrives det ulike former for struktur av intervjuer, og i denne oppgaven benyttes et semistrukturert intervju. Dette innebærer at det utarbeides en intervjuguide med en viss grad av struktur, for at intervjueren skal få svar på de overordnede spørsmålene som må til, for å til slutt kunne svare på problemstillingene. Andersen (2013) beskriver et semistrukturert intervju (halvstrukturert) som en «samtale mellom forskeren og en respondent, der gangen i samtalen er styrt av forskeren». Grunnen til at vi har valg nettopp en semistrukturert oppbygning på intervjuene våre, er at vi ikke vil styre intervjuobjektet for mye. Dette kan føre til at vi kun får direkte svar på de spørsmålene vi stiller, uten at intervjuobjektet overveier flere mulige alternative svar eller fremgangsmåter. Hensikten med dette er å skape en god dialog mellom forfatterne av en oppgave og informantene. På den andre siden, dersom det er for lite struktur i intervjuet og dette fører til at dialogen glir for langt ut på siden av temaet, kan intervjueren lede samtalen tilbake på rett spor. Da unngår forskeren masse rådata som ikke har noen verdi for oppgaven, og som tar lang tid å bearbeide i etterkant.

Ved dybdeintervjuer har også forskeren muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, for eksempel, hvis man føler informanten sitter inne med mer informasjon om temaet eller dersom det er uklarhet i hva som blir sagt. Dette ser vi på som en stor fordel i våre intervjuer, der målet er å få så mye informasjon som mulig om et tema. Oppfølgingsspørsmål gir muligheten til å finne informasjon som ligger i dybden hos intervjuobjektet. I tillegg kan også potensielle misforståelser oppklares underveis i intervjuene.

Samtidig som informanten gir svar på spørsmål, som stilles med utgangspunkt i en intervjuguide, gir intervjuer også muligheter for observasjon av kroppsspråket til respondenten. Er det overenstemmelse mellom det respondenten faktisk sier og hvordan man



uttrykker seg ved bruk av «mimikk, tonefall og kroppsspråk?» (Halvorsen 2011, 138). Dette kalles for ikke-verbal kommunikasjon (non-verbal), noe man har mulighet til å observere under et dybdeintervju i motsetning til for eksempel i telefonintervjuer eller spørreundersøkelser. Hvis man finner synlige uoverensstemmelser mellom hvordan informantene svarer og hvordan man uttrykker seg, kan det være nødvendig med oppfølgingsspørsmål, for å oppklare om det var det informantene mente. Ikke-verbal kommunikasjon som skiller seg fra informantens uttalelse, kan også påvirke dataanalysen i etterkant, da det kan oppstå usikkerhet om hva informantene egentlig mente. Vi opplevde ikke dette under arbeidet med denne oppgaven, men vi sendte likevel sitatene vi har brukt i oppgaven på e-post til informantene, slik at de skulle få muligheten til å bekrefte disse.

Under dybdeintervjuene i denne oppgaven var begge forfatterne til stede under samtlige intervjuer, der det på forhånd ble avklart hvem som skulle ha hovedansvaret for intervjuet, og dermed føre samtalen med informantene. Dette mener vi var mest hensiktsmessig, da den andre forfatteren fikk tid til å notere ned stikkord om, for eksempel, kroppsspråk eller viktige tema som ble diskutert. Dette ble til stor hjelp i analysen etterpå, fordi det ga en viss oversikt over hvor i intervjuet ulike temaer ble tatt opp. I tillegg kan man stille eventuelle oppfølgingsspørsmål som hoved-intervjueren kanskje ikke tenker på. Ulempen ved å være to stykker på et intervju, kan være at intervjuobjektet føler seg truet av å være i mindretall. Det skal på ingen måte oppleves som et avhør av informantene, men en dialog rundt et spennende tema. Vi så ikke på dette som et problem i denne oppgaven, der den ene forfatteren kjenner flere av informantene. Vi tror også at dette kan få informantene til å slappe litt av, der de blir tryggere på situasjonen.



3.7 – UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE

Når man skal utarbeide en intervjuguide, er det naturlig å ta utgangspunkt i problemstillingen man står ovenfor. For det første er det viktig å finne ut hvilke spørsmål man må finne svar på, for å kunne svare på oppgavens problemstillinger. På denne måten kan man dele inn oppgaven slik at det kan stilles enklere spørsmål til informantene, som er lettere å gripe fatt i, fremfor få store. I tillegg er det også viktig å avgrense oppgaven, slik at spennet ikke blir for stort og umulig å overkomme.

Som nevnt tidligere i dette hovedkapittelet har denne oppgaven et teoridrevet casedesign. Dette innebærer at vi har tatt utgangspunkt i eksisterende teori om personalledelse, engasjement, identifisering, kommunikasjon, organisasjonskultur, mål og verdier, når intervjuguiden ble utarbeidet.

Ved selve utarbeidelsen av intervjuguiden, deles den gjerne inn i flere faser. En startfase der man har som mål å «... etablere en relasjon mellom moderator og informanten» (Askheim og Grenness 2008, 123). Moderator i denne sammenhengen er da den som foretar intervjuet, altså intervjueren. I denne startfasen får gjerne respondenten muligheten til å fortelle litt om sin egen bakgrunn, tidligere utdanning og annen arbeidserfaring m.m. Dette er viktig for å skape en relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt. Ved bruk av enkle spørsmål som ikke går rett på kjernen av problemet, kan dette skape en tillitt hos intervjuobjektet ovenfor informanten, som kan føre til at man åpner seg mer på de etterfølgende hovedspørsmålene. Da en av informantene allerede kjenner flere av de ansatte i Totens Sparebank, var ikke dette like nødvendig i våre dybdeintervjuer, men vi synes likevel det var interessant å høre om informantenes utdanningsbakgrunn og tidligere arbeidserfaring.

I hovedfasen går spørsmålene mer spesifikt inn på de temaene som oppgaven søker å belyse. Målet her er å «kartlegge de synspunkter som finnes hos hver informant» (Askheim og Grenness 2008, 123). I denne oppgaven ble både en startfase og en hovedfase tatt i betraktning i utarbeidelsen av intervjuguiden. Videre ble intervjuene avsluttet med eventuelle oppfølgingsspørsmål der det var behov for det. Det ble også avsluttet med litt diskusjon rundt temaet, og om respondenten hadde noe å legge til av informasjon, i tilfelle det var noe som burde vært tatt opp eller andre kommentarer. Dette kan man kalle en avslutningsfase. Den kan



i tillegg også inneholde en kort oppsummering av intervjuet, men ettersom det ble benyttet båndopptaker under selve intervjuene så vi ikke dette nødvendig. Samtidig som vi skal informere informantene om hvilke sitater vi bruker fra dem, slik at de kan verifisere at informasjonen er korrekt. I intervjuguiden som finnes som vedlegg nr. 2 på side 85-87, ser man at noen av spørsmålene kan virke litt strukturerte og direkte, men under selve intervjuet ble ikke spørsmålene lest opp direkte slik de fremstår i guiden. De fungerte mer som retningslinjer for hvilke spørsmål som ble stilt, slik at vi ikke glemte viktige spørsmål under intervjuene. I tillegg ble spørsmålene beskrevet tydeligere, dersom det var noe som var uklart. Det ble også stilt flere oppfølgingsspørsmål som dermed ikke fremkommer av intervjuguiden.

3.8 – INNHENTING AV DATA

I denne oppgaven har vi hatt dybdeintervjuer med 5 personer i Totens Sparebank. Dette ble gjort over to dager, der vi var en dag på hovedkontoret på Lena og en dag i Eidsvoll. Dette vil si at alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplasser, noe vi mener skapte en trygghetsfølelse hos informantene. Intervjuene med disse informantene er oppgavens hoveddata.

Alle På hovedkontoret hadde vi først intervju med Åse Charlotte Øye, banksjef for personmarkedet. Deretter hadde vi intervju med Sidsel Wilberg Moen og Svein Løkkebakken, som er de to personene som er ansatt i Totens Sparebank sin personalavdeling. Grunnen til at vi hadde de to i et og samme intervju, var for å ikke ta for mye av deres tid. De fikk svare for seg selv og kunne i tillegg utfylle hverandres svar dersom noe var glemmt. I Eidsvoll hadde vi to intervjuer, først ett med Magne Løkken, autorisert finansiell rådgiver, og siden et med Åsmund Eidskrem, avdelingsbanksjef for Eidsvollfilialene. Vi startet intervjuene med å presentere oppgavens tema og formål, for å få i gang samtalen med informantene. Deretter gikk det over på informantens bakgrunn, som nevnt tidligere. Når samtalen hadde løsnet litt, begynte vi på hovedspørsmålene, som er laget med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Til slutt avrundet vi med en kort samtale rundt intervjuet og oppgavens tema, samt om det var noe informantene hadde å legge til. Deretter takket vi pent for oss, og for at informantene hadde tid til å stille opp.



Vi la inn et opphold mellom intervjuene, noe som gjorde at vi kunne starte analysearbeidet med deler av opptakene om gangen. Vi så det også som en fordel å ha et lite opphold mellom intervjuene, fordi dette ga oss muligheten til å gjøre små endringer i intervjuguiden, som vi kunne ta med til de neste intervjuene.

Dybdeintervju med fem personer er kanskje litt på grensen av det en oppgave som denne krever, men samtidig var det mye gjentakelse av svarene vi fikk i hvert intervju. De eneste forskjellene gikk på hvilke oppfølgings spørsmål vi stilte etter hvert, da vi fikk mer innsikt ettersom intervjuprosessen foregikk. Etter et visst antall intervjuer når man et metningspunkt, der ett ekstra intervju har større kostnad, enn det kan tilføre av ny informasjon om temaet/caset (Eisenhardt 1989). Med andre ord, krever det mye tid å utføre, transkribere og analysere hvert intervju, noe som har ført til denne begrensingen i antall intervjuer. I tillegg er det også dyrebare arbeidstid for informantene. I og med at intervjuobjektene har forskjellige stillinger, som er godt spredt i det organisatoriske hierarkiet, mener vi også at vi fått med mange synspunkter og ulike synsvinkler på temaet i denne oppgaven.

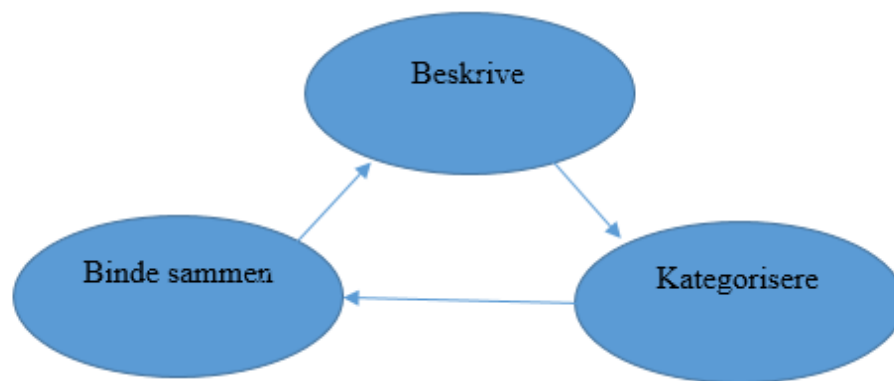
3.9 – ANALYSE AV DATAGRUNNLAGET

Etter gjennomføringen av dybdeintervjuene er det viktig å gå igjennom datamaterialet som er samlet inn. Det kreves en viss kvalitet for å kunne trekke analytiske konklusjoner på bakgrunn av dataene og forsvare at dette er representativt for befolkningen. I etterfølgende avsnitt skal vi se på hvordan man gjennomfører analyse av kvalitative data og hvordan vi har gjort det i henhold til dette. Dataanalyse defineres av Askheim og Grenness (2008, 142) som «systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem. Analysen innebærer med andre ord en sorteringsprosess». Alle intervjuene ble tatt opp på båndtager med samtykke fra informantene. I denne oppgavens sammenheng startet vi det hele med å transkribere intervjuene i sin helhet. Dette gjorde vi så fort som mulig, for å unngå å glemme ting. Videre unngår vi å skrive notater under intervjuet, noe som kan virke forstyrrende på dialogen med informantene. Transkriberingen innebærer at vi foretar en direkte avskrift fra opptakene, slik at vi får informasjonen inn i et tekstdokument istedenfor på en lydfil. Dette gjør det enklere å analysere informasjonen i etterkant, da det gjør det mulig å søke på enkeltord i teksten.



I dataanalysen kreves det at man går igjennom informasjonen flere ganger, og akkurat derfor betraktes analyse av kvalitative data som en sirkulær prosess som består av å beskrive, kategorisere og binde sammen informasjonen (Askheim og Grenness 2008). Figur 3.2 under viser denne sirkulære prosessen. (Fritt etter Askheim og Grenness 2008, 146).

Figur 3.2 – Dataanalyse.



Beskrivelse

I en kvalitativ analyse må man først gi en beskrivelse, som er avhengig av oppgavens kontekst. Det innebærer at man så nøyaktig som mulig «beskriver det eller de fenomenene vi studerer» (Askheim og Grenness, 147). Dette er helt nødvendig for at leseren skal forstå meningen med innholdet i oppgaven opp mot forskningskonteksten, og på den måten unngå misforståelser og mistolkninger. Mennesker er forskjellige og dette gir muligheter for feiltolkninger. På bakgrunn av dette har vi gitt en beskrivelse av forskningskonteksten i metodekapitlet. Dette gir leseren mulighet til bli kjent med Totens Sparebank, konteksten intervjuene ble gjennomført i og dypere forståelse av caset.

Koding og kategorisering

Etter fullført transkribering leste vi gjennom intervjuene, skrev ned stikkord og markerte viktig informasjon/sitater. Dette kalles for «åpen koding», noe som medførte at videre dataanalyse ble mye enklere. Dette var en tidkrevende prosess, men absolutt verdt tiden det tok å strukturere informasjonen. For å ytterligere strukturere informasjonen fra intervjuene, så vi det som nødvendig å kategorisere sitatene fra informantene. Dette gjorde vi ved å sette sammen informantenes utsagn som omhandlet samme tema, inn i samme dokument, slik at vi



kunne se informantenes meninger opp mot hverandre. Det er dette Askheim og Grenness (2008) beskriver som «klipp-og-lim-teknikk».

Tolkning av funn

Etter vi hadde systematisert dataene i ulike temaer, startet vi med tolkning av dem, for så å se på sammenhenger mellom forskjellige funn. Her ble det nødvendig å sammenligne datamaterialet med teorien vi har skrevet tidligere, for å forstå betydningen av funnene. Askheim og Grenness (2008) deler dette inn i to kodingsprosesser

Aksial koding

Hva er meningen med de åpne kodene, er spørsmålet som stilles i denne kodingsprosessen. Med andre ord hva betyr funnene i datamaterialet, og hvordan kan dette forstås i en større sammenheng? I denne fasen startet vi arbeidet med å sammenligne datamaterialet med teorien vi hadde skrevet tidligere. På denne måten kunne vi med bedre sikkerhet komme frem til en fornuftig tolkning av datamaterialet.

Selektiv koding

I denne prosessen benyttes funnene man har fått, ved tidligere koding, til å «identifisere ett eller noen få kjernebegreper eller kjerne kategorier som er sentrale for å forklare, eventuelt bedre å kunne forstå, ... problemstillingen» (Askheim og Grenness, 152). Det nærmet seg nå slutten av vår dataanalyse, og vi forsøkte derfor å finne mønstre og sammenhenger mellom forskjellige variabler i datamaterialet og se dette i en helhetlig sammenheng. Dermed kunne vi til slutt trekke dette opp mot våre problemstillinger.



3.10 – VURDERING AV DATAGRUNNLAGET

Reliabilitet og validitet er viktige begreper knyttet til forskning, der man må vurdere om resultatene man har funnet kan oppfattes som «sann kunnskap». Det vil si i hvilken grad resultatene av oppgaven er til å stole på og om de er gyldige. Reliabilitet og validitet er ikke like lett å vurdere ved bruk av kvalitativ metode som det er i kvantitativ metode, der det er lettere å vise til at resultatene av forskningen er nettopp «sann kunnskap». Forskning stiller et krav til etterprøvbarehet, som betyr at det skal være mulig å oppnå de samme resultatene, dersom dette etterprøves av andre ved en senere anledning. Tatt i betraktning at de benytter samme metode i den samme forskningskonteksten (Askheim og Grenness 2008). Videre skal vi vurdere reliabiliteten og validiteten til denne oppgaven.

3.10.1 – RELABILITET

Reliabiliteten refererer til datamaterialets pålitelighet (Halvorsen 2011). Det handler i hovedsak om intervjuene vi har gjennomført gir det samme resultatet dersom det gjennomføres ved en senere anledning. Dette er vanskeligere å gjennomføre i kvalitativ forskning, der resultatene påvirkes av forskjeller i gjennomføringen av intervjuene. Samtidig som resultatene av forskningen er avhengige av forskerens subjektive tolkning av informantenes utsagn. I tillegg er det vanskelig å gjennomføre et forskningsopplegg helt likt ved en senere anledning, der resultatene kan være situasjonsbestemt, en variabel som fort kan endre seg over tid. For eksempel personalledelse, som er i stadig utvikling i de fleste norske bedrifter. Dermed er det naturlig å tro at man ved senere undersøkelser kanskje vil få litt andre svar, fordi forskning på området og bedrifter utvikler seg med tiden. På grunn av dette har vi forsøkt å gjøre forskningen vår så transparent som mulig, det vil si at vi har prøvd å beskrive, så detaljert og nøyaktig som mulig, hvordan vi har gått frem for å finne resultatene vi har gjort. Et eksempel på dette er oppgavens forskningskontekst, som sier noe om hvilke forhold undersøkelsen er gjennomført (s. 33). Mesteparten av metodekapittelet omhandler også nettopp dette, hvordan vi har gått frem for å finne resultatene av oppgaven.

I tillegg har vi sendt sitatene vi har brukt fra datamaterialet til informantene slik at de kan kontrollere påliteligheten. Det ga de muligheten til å gi oss tilbakemelding på at vi har forstått deres utsagn rett eller eventuelt galt.



3.10.2 - VALIDITET

I forhold til reliabiliteten, der fokuset er på datamaterialet, dreier validitet seg om gyldigheten til den enkelte problemstillingen som studeres. Det er vanlig å vurdere validiteten nøye, etter at reliabiliteten er bekreftet. Dette er fordi det er mulig å ha lav validitet selv om oppgaven har høy reliabilitet, men ikke høy validitet hvis oppgaven har lav reliabilitet. Kort fortalt vil validiteten være høy hvis selve metoden og datainnsamlingen fremskaffer data som er av relevans for problemstillingene våre. Videre har vi delt opp validitet i intern validitet, ekstern validitet og informantenes validitet.

Intern validitet

«Intern validitet omhandler i hvilken grad kausaliteten i oppgaven holder mål» (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2006, 49). Graden av intern validitet i denne oppgaven vil bestemmes av om vi har intervjuet mange nok av de som jobber med de aktuelle temaene i bedriften og at det ikke er flere faktorer som påvirker problemstillingen enn de vi har tatt med. Det vil også hjelpe på validiteten at intervjuene ble holdt i banken, på de ansattes «hjemmebane» og at vi ikke ga ut intervjuguiden på forhånd. Slik at intervjuobjektene ikke holdt noe tilbake eller var «forurenset» av påvirkning.

Ekstern validitet

Den eksterne validiteten beskriver i hvilken grad denne studien kan generaliseres til en større populasjon eller lignende situasjoner. Det vil si i hvilken grad funn i denne oppgaven kan overføres til andre banker, men dette betinger at de er bygd opp på samme måte, og har like karaktertrekk. Ved at vi har brukt kvalitativ metode i denne oppgaven, er det vanskelig for andre forskere å gjennomføre nøyaktig de samme undersøkelsene som oss. Allikevel mener vi at vi har beskrevet forskningsprosessen på en slik måte at det vil gi muligheter for å oppnå lignende resultater. Oppgaven kan også gi en viss indikasjon og vil kunne brukes i andre lignende bedrifter, men vi vil aldri oppnå en veldig høy validitet da bedriften og situasjonen vi undersøker er unik og i stadig forandring.



Informantenes validitet

Når vi skulle velge hvilke informanter, tenkte vi nøye igjennom hvilke personer i Totens Sparebank vi hadde lyst til å intervju. Spesielt med tanke på, i hvilken grad de var i stand til å svare på spørsmål tilknyttet våre problemstillinger. I og med at vi skriver en oppgave om personalledelse i en organisasjon, så vi på det som en viktig faktor at informantene hadde forskjellige stillinger i organisasjonen, samtidig som de kunne si noe om oppgavens tema. Siden vi skulle se på forskjeller mellom hovedkontoret og Eidsvoll, var det essensielt at informantene var fra begge disse avdelingene.

Vi mener at våre informanter, besitter stillinger som i stor grad kan bidra til å svare på våre problemstillinger, da vi har intervjuet de to som er ansatt i personalavdelingen, banksjef personmarked, avdelingsleder på Eidsvoll/Hamer og en bredderådgiver. Dette gir oss muligheten til å se på temaet fra forskjellige synsvinkler, noe som gir rom for diskusjon rundt temaet og på den måten sikrer validiteten.

3.11 – ETISKE AVVEININGER

«Etikk er læren om moral. Om hva som er rett og galt» (Askheim og Grenness 2008, 162). Det er under hele dette opplegget viktig å legge vekt på de etiske avveininger man til enhver tid må være klar over. Dette er spesielt viktig når man er i kontakt med intervjuobjekter, men også under og etter selve gjennomføringen. Det er dette vi skal presentere i dette kapittelet, og da spesielt med tanke på forskningsetikk. I denne oppgaven handler den største delen av etikken, om behandling av informanter. Det er da spesielt viktig å tenke på hensyn til informanten under intervju, og bruk av informasjon de har oppgitt i oppgaven. Med tanke på informantene er det spesielt disse punktene vi har tatt hensyn til:

- Sende epost med forskningens formål og hva opplysningene skulle brukes til.
- Opplyse om at intervjuet er basert på frivillig deltagelse, der ingen blir tvunget til å delta dersom dette ikke er ønskelig.
- Informere om opptak av intervjuet før selve intervjuet starter, og i tillegg opplyse om at opptakene og transkriberte intervjuer vil bli slettet etter oppgaven er innlevert.



- Gjøre informanten oppmerksom på at det er vanskelig å anonymisere han/henne, fordi informanten vil være lett gjenkjennelig, med tanke på sin stilling i virksomheten. Vi har derfor fått samtykke, fra samtlige informanter om at vi kan bruke deres fulle navn.
- Dette med anonymisering gjelder ikke bare intervjuobjektene, men også selve bedriften. Vi har derfor fått samtykke fra ledelsen i bedriften, før intervjuene.
- Sitere informantene korrekt, noe vi har gjort ved å ettersende sitatene til informantene slik at de kunne kontrollere at dette var i overenstemmelse med det de mente.

Etiske dilemmaer

I tillegg er det noen etiske dilemmaer vi må ta stilling til. Ved å ikke anonymisere informantene, er risikoen tilstede for at informantene holder noe informasjon tilbake og ikke forteller den fulle sannheten i intervjuet. Dette mener vi ikke er noe problem i denne oppgaven, da vi ikke ser på spørsmål omkring våre problemstillinger, som noe informantene vil holde tilbake informasjon om. Det eksisterer også det samme dilemmaet dersom man bruker bandopptaker i et intervju, der informanter kan være redd for å bli gjenkjent. Dette blir ikke et problem i denne oppgaven, da informantene har gitt samtykke til å bruke fullt navn.



4 – RESULTATER OG ANALYSE

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra våre intervjuer med ansatte i Totens Sparebank. Dette er empiri fra våre fem informanter i ulike avdelinger og stillinger i organisasjonen, og som er interessante i forhold til vår problemstilling. Vi har valgt å presentere funn og dataanalysen i samme kapittel, da vi har funn fra flere ulike teoretiske temaer som vil bli presentert etter hverandre. Vi håper at denne fremstillingen vil øke kontinuiteten i oppgaven og gjøre den lettere å lese.

4.1 – PERSONALLEDELSE I TOTENS SPAREBANK

4.1.1 - Funn

Personalavdelingen i Totens Sparebank består av to fulltidsansatte ved hovedkontoret på Lena. Typiske arbeidsoppgaver som blir trukket frem i intervjuene er kompetanseutvikling og det praktiske rundt ansettelse, oppsigelser og rekruttering. Begge sitter i ansettelsesutvalget, som har ansvar for lønn og eventuelle endringer der. Leder for personalavdelingen har nå også fått mer ansvar for helse, miljø og sikkerhet. I tillegg kan det nevnes arbeid, i forbindelse med de ansatte i banken, som lønn, ferieplanlegging, sykefravær og de flere av de ansattes fellesordninger. Dette blir bare ett utvalg av personalavdelingens mange arbeidsoppgaver.

Avdelingen har per i dag ikke personalansvar. Det er Åse C. Øye som sitter med dette hovedansvaret, men som det kommer frem av intervjuene, så hjelper personalavdelingen til. Det viste seg også at personalavdelingen ikke har så mye kontakt med de ansatte, da de som oftest går til sine nærmeste ledere, men de får noen sporadiske henvendelser innimellom. Det er mest mellomledelsen personalavdelingen har kontakt med og får henvendelser fra, når det er noe de trenger hjelp til. Vi fikk også inntrykk av at det som regel var mellomledelsen og de ansatte som tok kontakt med personalledelsen når de hadde spørsmål, og at personalledelsen hadde en passiv strategi ut mot filialene, men var tilgjengelig stort sett hele tiden.

Alle informantene påpekte at de ansatte var bankens viktigste ressurs, men kunne ikke nevne noen strategiske arbeidsoppgaver i forbindelse med dette. Det eneste som ble nevnt i den forbindelse var arbeidet med å få ned sykefraværet, eller holde nede det lave sykefraværet, noe som kan anses som et langsiktig mål. Leder for personalavdelingen har heller ikke en



plass i styret, hverken fast eller ved behov. Det er banksjef konsernstøtte og viseadministrerende banksjef i Totens Sparebank, som er nærmeste leder for avdelingen og som er avdelingens bindeledd med styret.

Åsmund Eidskrem er avdelingsbanksjef i Totens Sparebank. Han har Åse C. Øye som nærmeste leder, der han har ansvaret for drift av filialene og skal være bankens ansikt utad ved filialene i Eidsvoll og Hamar. Han har i tillegg personalansvaret for de ansatte ved disse filialene og varierte arbeidsoppgaver i forbindelse med dette. Det kommer frem av intervjuet, at det er planlagt, at han ikke skal jobbe ut mot kunder i det hele tatt og bare ha arbeidsoppgaver ut mot drift av filialene og de som jobber der.

Informant	Sitater	Tabell 4.1 - Personalledelse
-----------	---------	------------------------------

Svein Løkkebakken (Ved spørsmål om strategiske arbeidsoppgaver i personalavdelingen)
Nei, i utgangspunktet ikke. I personal sin instruks står det blant annet at vi skal vi være rådgiver for bankens ledelse i personalrelaterte spørsmål. Være ledelsens kontaktperson ovenfor tillitsvalgte, verneombud og ansatte. Har ansvar for den årlige HMS – undersøkelsen. Bidra til at bankens overordnede prinsipper for en rettferdig og stimulerende personal- og lønnspolitikk gjennomføres. Utvikle og vedlikeholde bankens personalhåndbok og HMS-håndbok. Ansvar for at bedriftshelsetjenesten fungerer i banken. Ingen tilknytning til styre

Svein Løkkebakken *De menneskelige ressursene er den viktigste ressursen i banken.*

Åsmund Eidskrem *Jeg er jo litt i en slik overgangsfase, men jeg skal jo i utgangspunktet ikke jobbe med kunder i det hele tatt. Jeg skal bruke tiden min på de som jobber her. Det er planen ...*

4.1.2 - Tolkning

Ut ifra funnene våre, kan vi tolke det som at avdelingen er basert på spesialkunnskap som skal fungere som en støttefunksjon for mellomledelsen og være et bindeledd mellom ledere og de tillitsvalgte. Vi husker fra teorikapittelet at, personalledelse fra et strategisk perspektiv, vil ses på som å styre den langsiktige utviklingen av organisasjonens kompetanseressurser. Det vil si «...å trekke til seg og beholde arbeidstakere med relevant kompetanse og å videreutvikle og utnytte arbeidsstokkens kompetanse». (Døving og Nordhaug 2010). Det kom



frem i våre funn at personalavdelingen har få strategiske arbeidsoppgaver og tolker dette mot at føringen for den strategiske personalledelsen i hovedsak blir styrt fra ledelsen. Selve utførelsen av disse arbeidsoppgavene blir utført av mellomledere i linjen, der personalavdelingen hjelper til med å legge retningslinjer og utvikle styringssystemer mot dette. Vi kan via disse funnene se igjen mye av dette skiftet vi har beskrevet i teorien, der mye av personalledelsen som går på relasjonen til den enkelte ansatte blir gjennomført av den enkelte avdelingsleder.

4.2 – ENGASJEMENT

Vi vil i dette avsnittet komme med våre funn, angående det kontinuitetsbaserte og det normative engasjementet. Det affektive engasjementet vil bli presentert under *identifisering* i neste avsnitt.

4.2.1 - Funn

Engasjement basert på kontinuitet

Hvis vi starter ved det kontinuitetsbaserte engasjementet, fant vi flere goder som de ansatte kan benytte når de er ansatt i organisasjonen, men som blir borte hvis de velger å slutte i banken. Av disse godene ble det nevnt egne boliglån og funksjonærkontoer for de ansatte, med bedre vilkår enn personer utenfor banken ville fått. Dette er i hovedsak rentefordeler. Andre goder som kom frem i intervjuene var hytter de ansatte kan disponere, gode pensjonsordninger og kantine. Det ble også nevnt sosiale goder, som ulike teambyggende arrangementer, julebord og sommerfester. Banken har også bonusordninger, knyttet til bankens totale resultat. Dette er en økonomisk sum som blir utbetalt ved måloppnåelse og det er en bonus den ansatte mister ved fratredelse av stillingen. Med unntak av egen kantine i hovedkontoret på Lena, er alle godene beskrevet som like tilgjengelige for alle og de ansatte benytter seg av godene likt fordelt på de ulike filialene.



Informant	Sitater	Tabell 4.2 – Kontinuitet
Åse C. Øye	<p><i>Det er to bedriftshytter, en i på fjellet og en ved sjøen i Sverige. Og det er rentefordeler, funksjonærlån, du kan jo låne, nå er det jo ganske billig å låne penger uansett, men det er enda litt billigere å låne som ansatt i banken. Også er det gode forsikringsordninger, rabatt på det. Også er det i tillegg det som kanskje betyr mest for mange, det er en pensjonsordning som er så bra at vi nesten ikke tørr å opplyse det. Den er mye bedre enn det de fleste har, og det vil si at slik som den avtalen står i dag, så kan du gå av med en veldig høy andel av lønna de som pensjonist da.</i></p>	
Åsmund Eidskrem	<p><i>Du nevne jo hytter, det har vi to stykker av. Vi har jo veldig gode forsikringsordninger, på oss selv og delvis familie. Eller i hvert fall for barn og sånt. Vi har en veldig god pensjonsordning. Billig lån ja, som du sier. Fordeler på banktjenester. Det er vel i grove trekk det. Men det utgjør jo ganske mye. Det gjør det.</i></p>	
Magne Løkken	<p><i>Det er ganske likt lagt opp for alle ansatte i banken, altså de type goder. Alle kan søke og det er lik tilslagsprosent stort sett over hele linja.</i></p>	

Normativt engasjement

Vi vil nå se på bankens normative engasjementet, der en ansatte føler seg moralsk forpliktet til å bli i organisasjonen, selv om andre og bedre muligheter er tilgjengelige. Det kom frem i intervjuet med Åse C. Øye at banken har en ordning som gjør at de som jobber i kundeposisjoner, vil få muligheten til å ta prøven for AFR (Autoriserte Finansielle Rådgivere). Dette er et utdanningsløp som er gratis for de ansatte og som banken har kostnader med, både i form av økonomiske kostnader og at det binder opp menneskelige ressurser i perioden det foregår. Vi har her valgt å legge ved hele sitatet fra Åse C. Øye, da dette var veldig beskrivende.



Informant	Sitater	Tabell 4.3 – Normativt
Åse C. Øye	<p><i>Finansinstitusjoner har jo en ordning i dag som heter AFR, og den autoriseringen av finansielle rådgivere, den er litt ulikt de ulike bankene åssen den blir håndhevd og brukt da. Vi har åpnet den muligheten for alle som jobber i kundeposisjon. Så banken dekker den utdanningen. Det er en forholdsvis stor kostnad altså det er en kostnad ved selve utdanningsløpet og det er en kostnad fordi det binder opp noen ressurser i banken mens du øver til en teoretisk og en praktisk prøve. Så det er et ganske stort gode fordi det er en tittel som du kan ta med deg videre og som i dag betyr en del på CV-en din, hvis du er interessert i å søke i tilsvarende institusjoner videre.</i></p> <p><i>Alt dette gir rådgiverne en ekstra pluss i marginen.</i></p> <p><i>Når du har bestått AFR så får du en engangssum utbetalt, så det er et mange insitamenter til å ta det.</i></p>	

4.2.2 – Tolkning

Kontinuitetsbasert og normativt engasjement

Når vi ser på bankens kontinuitetsbaserte engasjement vil det være et stort skille mellom de ansatte, når det kommer til de økonomiske godene. Ansatte med boliglån vil kunne ha store økonomiske fordeler gjennom året, mens andre som ikke har lån, ikke vil ha dette engasjementet. Når det kommer til de sosiale kostnadene, mener vi dette vil kunne anses som høyt, da de ansatte jobber tett på hverandre og gjennomsnittlig lengde på ansettelsestiden er høy, slik at de sosiale båndene blir sterke. Det at banken i tillegg arrangerer sosiale tilstelninger som julebord, sommerfester eller turer, vil være med på å forsterke disse båndene. Det normative engasjementet vil vi også anse som høyt. Utdanningen er en kostnad for banken, den i utgangspunktet ikke hadde trengt å ta på seg og det er en stor andel av de ansatte som velger å benytte seg av dette.



4.3 – IDENTIFISERING

Som vi var inne på i teorikapittelet er det spesielt fire faktorer som kan innvirke på de ansattes identifisering med bedriftens mål og verdier, og videre det affektive engasjementet. Dette er synlighet, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar. Når vi nå skal presentere våre funn, om de ansattes identifisering, fra dybdeintervjuene, vil vi trekke disse funnene opp mot disse fire påvirkningsfaktorene. Vi vil i tillegg her slå sammen synlighet og tydeliggjøring, fordi disse er nært sammenknyttede.

4.3.1 – Funn - Synlighet og tydeliggjøring

Etter våre funn så har Totens Sparebank en rekke måter å trekke frem de ansattes synlighet på, slik at de får anerkjennelse for et godt utført arbeid. Det legges vekt på å feire måloppnåelse og det kjøres ofte kampanjer der det beste teamet premieres eller belønnes. Dette er belønninger som for eksempel gratisbilletter til konserter eller lignede.

Flere av informantene påpekte også at organisasjonen ikke har lov til å premiere eller trekke frem enkeltpersoner, men kun trekke fram selve teamet eller avdelingen. Som informantene forteller, skyldes dette at det er uenighet blant de ansatte om å trekke frem individuelle resultater. Det samme gjelder tydeliggjøringen av de ansattes innsats, kun teamet trekkes frem, og ikke enkeltindivider. Hvorvidt synliggjøring og tydeliggjøring, individuelt eller i team er positivt eller negativt kommer vi inn på i diskusjonen.

En informant uttalte at banken har en tendens til kun å belønne salgsrelaterte mål, og i mindre eller ingen grad belønne jobbatferd som, på andre måter, er forenelig med bedriftens mål og verdier. Den samme informanten påpeker også at å synliggjøre team, kan ha en negativ virkning, der man kan sitte i team som både «superselger» og «gratispassasjer». En annen informant kan fortelle at det er ønskelig med mer synliggjøring, da med tanke på individuelle resultater. Her kreves det samtykke fra de ansatte, som noen er imot.



Informant	Sitater	Tabell 4.4 – Synlighet/tydelighet
Åse	<i>... det blir igjen nærliggende å nevne det med bonuser da at når banken går bra, så får de ansatte pengemessig uttelling på det. Også har du dette med feiring av måloppnåelse som vi legg litt vekt på.</i>	
Åsmund	<i>Vi har ikke lov til å trekke frem individuelle resultater. I plenum. Så det legger jo noen føringer og sperrer, for hvordan vi håndterer det da. Så der kan vi bare presentere teamet egentlig og da er det i så fall teamet som løftes opp da. Og da kan du som superselger og gratispassasjer, sitte trygt i det teamet, uten å bli flagget.</i>	
Svein	<i>Det er gjennom bakens resultater vi synliggjør de ansattes resultater. I noen perioder er det kampanjer for enkelte produkter og ved disse kampanjene vil det på team lagt frem resultater i forhold til budsjett.</i>	
Magne	<i>Vi opplever gjerne kampanjer der banken premierer beste team ... Ja det kan være forskjellige premier det. Det kan være turer for, med en noe faglig innhold for eksempel. ... som styrker teamet enda sterkere sosialt da. Det kan være at vi får penger som vi da kan gå ut å ta en middag, bruke til andre sosiale tiltak. Det er jo gjerne Eika som har regissert kampanjene, men banken deltar jo på lik linje med alle andre Eika-banker. Da er det jo som regel interne målsettinger i tillegg til de mere omfattende fra Eika sin side.</i>	
Åsmund	<i>Det som, som regel blir, kall det utmerkelse eller litt sånn ekstra løft da, det er gjerne kampanjer da, på salg. Og da er det jo premiering og litt sånn ting og tang. Men det er jo på en måte reint salgsrettet. I forhold til andre deler, altså, det er jo egentlig det som måles. Så det at du er flink og lever ut til visjonen vår, på en måte det betyr lite hvis du ikke selger ...</i>	

4.3.2 – Tolkning – Synlighet og tydeliggjøring

Vi tolker dette slik at synlighet av de ansatte, stort sett er i sammenheng med kampanjer, som ofte er styrt av Eika. I tillegg premieres team som regel bare i forhold til salgsrelaterte mål. Dette kan tolkes slik at det er nettopp disse målene de ansatte søker å oppnå, med tanke på at det kun er disse de blir testet ut ifra, og ikke i hvilken grad de lever opp til bedriftens visjon, dette kan sammenlignes med teorien på at man får det man måler (Jacobsen og Thorsvik 2009) og Scheins (1990) teori om primærinkluderende mekanismer og teori om mål. Videre kan det være forskjeller i kundemassen, mellom hovedkontoret og Eidsvoll (evt. annen avdeling), og dermed har ikke alle rådgiverne den samme muligheten til å selge tjenester eller produkter. Dette kan føre til at noen ansatte i bunn og grunn ikke har mulighet til å «vinne» en kampanje, å bli synliggjort for sin innsats. Dette kan forhindre de ansattes identifisering



med bedriftens mål, der flere ansatte kanskje ikke blir synliggjort for sin innsats. Som informantene sier, synliggjøres det beste teamet, der det ikke er lov til å trekke frem individuelle resultater. Dette kan være negativt på den måten at det kan skape «gratispassasjerer», som sitter i et godt team og blir premiert for andres innsats. Når det gjelder selve premieringen som informantene snakker om, tolker vi dette som tydeliggjøringen av det de har oppnådd, ved at de blir belønnet utover det å bli synliggjort. Dermed er selve belønningen tydeliggjøringen av de ansattes innsats. Det lar seg vanskelig gjøre å få navnet sitt på produktene som omsettes i en bank- eller finansinstitusjon, der dette stort sett handler om rådgivningstjenester. Dette er i tråd med teorien om tydeliggjøring som sier at dette er vanskelig å gjennomføre i noen organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009). Premiering av team kan også være negativt, der en ansatt ved en annen avdeling kanskje har vært en av de bedre sammenlagt i kampanjen, men ikke blir synliggjort fordi teamet som helhet ikke har gjort det gått nok. Dette kan sette en demper på identifiseringen og engasjementet ovenfor bedriftens mål. I en slik sammenheng kan synliggjøring og tydeliggjøring gå imot sin hensikt, der teorien beskriver dem som virkemidler for å øke identifisering mot bedriftens mål og verdier.

4.3.3 – Funn - Irreversible goder

Når vi spurte informantene om de hadde noen irreversible goder i banken, ga en informant dette svaret: «Det er veldig mye goder». Informantene kunne videre legge til at de hadde veldig gode pensjonsvilkår, som var det beste de kunne få, og en bedriftshelsetjeneste som ga de ansatte mulighet til å ta en grundig sjekk årlig, utover det en vanlig legetime innebærer. Videre betaler banken halvparten av treningsavgiften til de ansatte på et treningssenter og dekker også påmeldingsavgift til konkurranser, skirenn osv.

I tillegg til dette har banken rabatt på lån og forsikring. Andre goder er ulike former for arrangementer, slik som julebord og sommerfest, samt at banken har to hytter som er tilgjengelige for de ansatte.



Informant	Sitater	Tabell 4.5 – Irreversible goder
Åse	<p><i>Det er veldig mye goder. Det er to bedriftshytter, en i på fjellet og en ved sjøen i Sverige. Og det er rentefordeler, funksjonærlån, du kan jo låne, nå er det jo ganske billig å låne penger uansett, men det er enda litt billigere å låne som ansatt i banken. Også er det gode forsikringsordninger, rabatt på det. Også er det i tillegg det som kanskje betyr mest for mange, det er en pensjonsordning som er så bra at vi nesten ikke tørr å opplyse det.</i></p>	
Åsmund	<p><i>... hytter, det har vi to stykker av. Vi har jo veldig gode forsikringsordninger, på oss selv og delvis familie. Eller i hvert fall for barn og sånt. Vi har en veldig god pensjonsordning. Billig lån ja, som du sier. Fordeler på banktjenester.</i></p>	

4.3.4 – Tolkning – Irreversible goder

Som vi ser av sitatene, presenterer informantene alle godene de har som ansatte i banken, og ikke nødvendigvis det som teorien beskriver som irreversible goder. Dette kan skyldes dårlig forklaring fra vår side, når vi stilte spørsmålet, eller at informantene ikke skjønnte helt forskjellen på vanlige goder og irreversible goder. Slik som vi tolker det, har ikke banken noen irreversible goder, der alle godene faller bort dersom ansettelsesforholdet opphører. Men som vi ser har de gode forsikringsordninger, som er nevnt i teorien som et irreversibelt gode. Men etter avklaring med *Eidskrem (2015)*, fikk vi høre at også dette falt bort ved opphør av arbeidsforholdet. Vi tolker det derfor slik at de andre godene, informantene nevnte, passer bedre inn under kategorien kontinuitetsbasert engasjement, og dette vil bli tatt opp under dette temaet.

4.3.5 – Funn -Personlig ansvar

Flere av informantene vil si at de ansatte har stor frihet til å påvirke sin egen hverdag, innenfor bestemt arbeidstid. Da spesielt med tanke på rådgiverne, som selv har ansvaret for å legge opp sin egen arbeidsdag, der de må ta kontakt med kunder, avtale møter osv. Informantene kan også fortelle at de får delta i beslutningsprosesser, og ytre sin mening. I denne sammenhengen særlig lokalt, der avdelingsbanksjefen støtter seg på teamet sitt. En informant kan også fortelle at det var lettere å bruke de ansatte når beslutninger skulle tas tidligere, da banken var mindre. I sammenhenger der banken må ta beslutninger på grunn av regulatoriske endringer, får de ansatte mindre mulighet til å delta.



Informant	Sitater	Tabell 4.6 – Personlig ansvar
Åsmund	<p><i>I forhold til å utforme sin egen hverdag så står de veldig fritt. Hver og en har ansvar for å planlegge og gjennomføre egen hverdag og de har en egen kundeportefølje. Så sånn sett så styrer de egentlig dagen sin, helt fritt selv. ... innenfor gitte arbeidstid. De er kanskje ikke så involvert i det å ta beslutninger, men jeg føler vel ganske jevnt over at det er ganske god involvering i veldig mange ting da. Noe er det jo ikke involvering i, i det hele tatt, mens andre ting er det mye</i></p>	
Svein	<p><i>Det er flere typer jobber i Totens Sparebank. Noen jobber direkte mot kunder. Disse kan i perioder forme sin egen hverdag, ved og avtale kundemøter osv.</i></p>	
Åse	<p><i>Opprinnelig så var det en kultur for å la alle få lov til å uttale seg i alle ledd om det aller, aller meste. Jo større du blir, jo vanskeligere er det å beholde en sånn gjennomdemokratisk leder-styreform. Men det er fortsatt sånn at alle har talerett og har muligheten til å delta i alle slags diskusjoner eller meninger. Selv om vi nok opplever at noen grad har ledergruppen måtte tatt litt større grep å kanskje gjort noen beslutninger innimellom som ikke er fullt utforankret i alle ledd da, for det lar seg vanskelig gjøre når det kommer regulatoriske endringer som du må rette deg etter.</i></p>	
Magne	<p><i>Hverdagen er for så vidt ganske fritt for oss, altså det er vi booker møter og setter av tid ut ifra det vi har løpende. Jeg vil si at vi til dels er med på å beslutninger også, lokalt. Mye på grunn av at hverdagen er såpass hektisk at avdelingsbanksjefen støtter seg mye opp mot teamet sitt, for å få gjennomført ting. Og da kjører han en for så vidt tett dialog med oss andre om hvordan uka og måneden skal legges opp. Både i forhold til møtevirksomhet og hvordan vi strukturerer dagen løpende.</i></p>	

4.3.6 – Tolkning – Personlig ansvar

Vi tolker sitatene slik at de ansatte har gode muligheter til å påvirke sin egen hverdag, og da spesielt med tanke på deres mulighet til å styre sine egne arbeidsoppgaver. De har jo som nevnt en egen kundeportefølje de har ansvaret for. Dette ser vi på som noe positivt, der de ansatte selv må sørge for å levere resultater. Å gi de ansatte personlig ansvar kan føre til at de får et forpliktende engasjement ovenfor bedriften, dette er altså i tråd med teorien på området (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Når det kommer til hvilke muligheter de ansatte har til å delta i beslutninger skaper dette også større personlig ansvar ovenfor bedriften. Vi tolker sitatene slik at de ansatte har mest «påvirkningskraft» lokalt på det avdelingskontoret de arbeider ved daglig, der mellomlederne ofte fører en dialog med de ansatte og på den måte trekker de inn i beslutningsprosessen.



4.4 – KOMMUNIKASJON

4.4.1 – Funn

I Totens Sparebank kommuniseres det i gjennom en rekke kanaler, både vertikalt og horisontalt. Banken har blant annet et eget Intranett hvor det deles generell informasjon, som er tilgjengelig for alle ansatte. Videre kommuniseres det via e-post, ukentlige avdelingsmøter samt at banken har funksjonærmøte to ganger i året. Funksjonærmøte holdes for alle de ansatte. Her blir en rekke temaer, som omhandler banken tatt opp, slik at alle de ansatte får dette i plenum. Det skal ikke være noen forskjell på informasjonen de ansatte får. I tillegg inviteres det også interessante foredragsholdere til disse allmøtene. På den måten kan man samle alle bankens ansatte og formidle informasjon til samtlige.

Informant	Sitater	Tabell 4.7 – Kommunikasjon
Åse	<i>Informasjon om det som har sterkest betydning for hverdagen til den enkelte medarbeider, kommer egentlig gjennom tre kanaler. Det er interne møter. Også er det et intranett som vi bruker til generelle opplysninger som vi mener alle må ha tilgang på og som skal være mulig å finne igjen. Så er det slike korte beskjeder som går på muntlig eller på mail, som ikke har den historiske verdien da. Vi har funksjonærmøter to ganger i året. Da samler vi hele banken. Tar opp aktuelle temaer. Tar inn foretaksholdere som kan være interessante. Deler informasjon på den måten.</i>	
Åsmund	<i>... et intranett, som det legges ut mye på. Så går det ut en del mailer. Eller så har vi jo jevnlig møter, med informasjon. I tillegg har vi jo sånn allmøte, to ganger i året. Funksjonærmøte, som er for alle bankens ansatte.</i>	
Åse C. Øye	<i>Tilgangen på informasjon skal være den samme. Du kan si at i den grad toppledelsen deltar i avdelingsmøter her på Lena og ikke gjør det ute, så vil det være noe forskjell. Men organisasjonsformen er sånn, eller prøvd lagt opp sånn at det ikke skal være noen forskjell i hvert fall.</i>	
Åsmund Eidskrem	<i>Du føler vel at du ikke sitter så tett på informasjonsstrømmen. Også får du ikke med deg den, hva skal jeg si, den uformelle informasjonen. Den får du ikke med deg og der kan det jo ligge mye.</i>	
Magne Løkken	<i>Altså, jeg har for så vidt vært ganske klar på det hele veien, at jo lengre unna vi er, jo sterkere bør egentlig den funksjonen være. I og med at vi kun har avdelingsbanksjefen å støtte oss på lokalt, så bør vi ha en funksjon til, som for så vidt som vi kan bruke som en ventil. Og den er aktiv ut mot avdelingene, ikke på en måte, sitter bare på hovedkontoret å opererer derifra. Det, for dem, det skal jo være en service-funksjon for alle ansatte, så jeg har for så vidt etterlyst en sterkere HR-avdeling med folk som for så vidt kan være med å «backe opp» og rådgi oss ansatte da».</i>	



Vi fant også bevis for ulike synspunkter gjennom våre informanter. Det er mye informasjon som presses nedover i hierarkiet. Mye av denne informasjonen går gjennom mellomledere og avdelingsbanksjefer, før det når ut til rådgiverne på de ulike filialene. Ifølge Åsmund er det veldig mye informasjon som kommer fra toppledelsen og gjennom mellomlederne. På grunn av dette kan man si at mellomlederne blir en flaskehals, fordi dem skal videreformidle informasjonen til alle ansatte.

Informant Sitater Tabell 4.8 – Kommunikasjon 2

Åsmund	<i>Jeg vil si det er store mengder informasjon til enhver tid, som skal dyttes nedover i hierarkiet. Så jeg føler jo at det, tror nesten jeg kunne hatt avdelingsmøte hver dag.</i>
Magne	<i>Det blir jo en flaskehals på avdelingsbanksjefen, det er veldig mye informasjon som kommer oven ifra og ned, som da skal trakteres igjennom en person, og ut til eks antall andre hoder. Det er klart, kapasiteten til avdelingsbanksjefen er jo ikke alltid like stor, og da kan det jo sikkert kanskje gå litt lengre tid før vi får samme informasjon fra informasjonen i utgangspunktet ble gitt. Det kan nok skje, men sånn i bunn og grunn så skal det jo ikke være forskjell på det, men noen nyanser kan nok oppleves å få ja.</i>

Åsmund har ansvaret for de tre filialene i Eidsvoll kommune (Eidsvoll, Råholt og Feiring) og filialen på Hamar, dette medfører mye reising mellom disse filialene og hovedkontoret. Dette vil igjen føre til mindre tid han kan bruke på sine ansatte, og ytterligere forsterke den flaskehalsen han kan bli. Budskapet i kommunikasjonen vil også kunne bli påvirket ved hvert ledd den blir fortalt igjennom før den når frem til siste ledd. Dette kommer av at forskjellige parter i kommunikasjonskjeden oppfatter/tolker budskapet litt forskjellig, som til syvende og sist kan føre til misforståelser og feiltolkninger.

Informant Sitater Tabell 4.9 – Kommunikasjon 3

Åsmund Eidskrem	<i>Jeg hører jo ting på min måte og formidler det videre på min måte, og det gir jo rom for misforståelser og tolkninger.</i>
Åsmund Eidskrem	<i>Noe informasjon må egentlig ut litt fort. Også er det kanskje en type informasjon som det ikke bare er å sende en mail på. Da sliter jo jeg litt med å samle folk også, for å formidlet dette her. Så at vi får litt sånn tidsforsinkelse i det.</i>



4.4.2 - Tolkning

Totens Sparebank har i dag en stor grad av både vertikal og horisontal kommunikasjon, men vi får inntrykk av at noe av den vertikale kommunikasjonen i en viss grad, går igjennom alle de hierarkiske nivåene før den når ut til alle ansatte. Det vil si at de mangler noe av den topp-down kommunikasjonen som kunne vært med på å samle organisasjonen mot et felles sett med mål og verdier. Nå ser vi heller en tendens til at informasjonen kan komme fra flere instanser samtidig og være med på å skape forvirring og spre ulik informasjon på de forskjellige avdelingene. Dette er i tråd med de utfordringene desentraliseringen av personalledelsen kan føre med seg. Noe vi så nærmere på i avsnittet om personalledelse, i starten av kapittel 2. Gjennom funnene våre om bankens måter å kommunisere på, fikk vi også inntrykk av at den teknologiske utviklingen har hatt mye å si. Det meste av en vertikale kommunikasjonen foregår gjennom elektroniske kanaler og mye av den horisontale kommunikasjonen må også sies å gjøre dette. Her kom det frem forslag under intervjuene om å kunne ta i bruk dagens teknologi på en bedre måte enn i dag, for eksempel videokonferanser, slik at ikke all informasjonen går gjennom avdelingslederen.

4.5 – ORGANISASJONSKULTUR

4.5.1 – Funn

Et av formålene ved en felles organisasjonskultur er, som gjennomgått i vår teori, at den virker identitetsskapende på organisasjonens medlemmer. Det var flere mekanismer som kunne være med på å skape denne kulturen. Vi har gjennom intervjuene med våre informanter, sett nærmere på de tre som regnes som viktigst og som banken har størst mulighet til å påvirke direkte.

Seleksjonsprosessen

Rekruttering er, som sitatet fra Åse under sier, noe av de viktigste banken gjør. Det er rådgiveren som er bankens ansikt utad, da de er i kontakt med kunder hver eneste dag, og de har ansvaret for å være en god representant for banken. Dette legger føringer for hvordan banken legger opp veien videre, med seleksjonsprosessen og sosialiseringprosessen.



Informant	Sitater	Tabell 4.10 – Seleksjonsprosessen
Åse		<i>Når vi jobber med rekruttering, så er det den viktigste investeringen banken kan gjøre. Uansett hvordan vi gjør det på funding-markedet, eller åssen vi rigger oss med renter og det hele, så er det personen som sitter med kundene, som er vårt viktigste ledd. Og der er vi nødt til å gjøre en god jobb hver eneste gang, og jeg tenker at i det, så ligger egentlig svaret om at medarbeideren er den viktigste ressursen banken har. Uten gode medarbeidere, så er på en måte vårt forretningsgrunnlag sviktende.</i>
Svein		<i>De menneskelige ressursene er den viktigste ressursen i banken.</i>

Når det kommer til selve seleksjonsprosessen gis det inntrykk av at det er noe likt, men der finnes også store forskjeller fra avdeling til avdeling. Åsmund mener det kan være forskjellig å møte til et intervju på Eidsvoll i forhold til hvordan det vil være å møte til et intervju ved en annen filial eller hovedkontoret.

Informant	Sitater	Tabell 4.11 – Seleksjonsprosessen 2
Åsmund Eidskrem		<i>Det opplegget som jeg kjører har jeg, lagd selv. Sånn sett. Eller bygd på da, det som har vært.</i>
Åsmund Eidskrem		<i>Altså, jeg syns vi har en god prosess på det, når vi gjør det selv, når vi gjør det på vår måte. Så om du kommer på et jobbintervju hit så kan det være for så vidt ganske annerledes om du gjør det samme på Gjøvik eller Raufoss.</i>

Videre kommer det frem av intervjuene at selve selekteringsprosessen burde vært mer styrt av personalavdelingen og at dette er en av de viktigste oppgavene de burde hatt. På den måten kan intervjusituasjonen bli mer lik uavhengig av hvilken filial du søker jobb ved. I stor grad så skrives det kun en søkeliste fra personalavdelingen og deretter blir resten av prosessen overlatt til avdelingsbanksjefen på den respektive filialen. Med andre ord kan det forekomme at man ansetter en person på bakgrunn av personligheten til kandidaten, og ikke nødvendigvis de beste kvalifikasjonene.



Informant	Sitater	Tabell 4.12 – Seleksjonsprosessen 3
Åsmund Eidskrem	<i>Jeg tror egentlig mye av interessen for å jobbe her, kommer i et intervju. Altså de vi på en måte finner tonen med der og som vi ønsker å ha. De får på en måte overført, eller får et bilde av hvordan vi jobber og hvordan vi har det. Og hvis de har interessen for det så tror jeg de, kommer inn og finner igjen det, på en måte, i banken. Men jeg tror det er mer bevisst rundt det i en intervjusituasjon, enn den dagen de begynner.</i>	
Åsmund Eidskrem	<i>Kanskje styre den i større grad og legge føringer for hvordan det skal gjøres. Det er jo jeg som lager stillingsannonser ..., ... Og da sier det seg selv at det blir individuelle forskjeller også. Det er ikke nødvendigvis den beste kandidaten som for jobben, det kan være den som passer best inn her. Og det kan jo godt være riktig, men altså det bør være et bevisst valg da, at vi velger den som passer best inn her.</i>	
Åsmund Eidskrem	<i>At vi legger mye vekt på at den personen skal passe inn i miljøet og kulturen. I stedet for å ta med en faglig god person, også kna han til å passe inn. Ja, Ja, jeg tror nok kanskje det altså. Men hvor mye bevissthet som ligger bak det der, det tror jeg er ... Ja ... Det er jeg ikke sikker på.</i>	

Sosialiseringsprosessen

Personalavdelingen har også laget rutiner som lederne i de ulike avdelingene kan benytte seg av, slik at sosialiseringsprosessen skal være lik, uansett hvor du begynner i organisasjonen. Selv om det er et mye større miljø på Lena, skal all informasjon og tilbud, ifølge personalavdelingen, være likt uansett hvilken avdeling en nyansatt begynner i. Informantene mener det heller ikke er noen forskjell på lederens ansvar, gjennom denne prosessen og at dette skal være likt selv om du er avdelingssjef på Eidsvoll eller Lena. Når dette er sagt, er det ifølge Åsmund, mye variasjon også i måten selve gjennomføringen av sosialiseringsprosessen foregår, da selve opplæringen og utviklingen av de ansattes kompetanse blir lagt opp av lederne på de ulike avdelingene.

Det som er felles, går ut på at nyansatte skal være en dag på Lena, der de får informasjon og blir vist rundt på alle avdelingene. Det kom også frem at de på hovedkontoret, i mindre grad er rundt på avdelingene, enn de på Eidsvoll er på hovedkontoret. Slik at de ansatte på Eidsvoll, blir mer kjent med hovedkontoret på Lena enn de på Lena blir Eidsvoll. På omvisningen blir også strategien gjennomgått i korte trekk til den nyansatte, mens selve



verdikartet blir gjennomgått av nærmeste leder. Eventuell ny strategi eller endring i verdikartet blir gjennomgått på funksjonærmøte eller lignende større arrangementer. Det er heller ikke noe personalavdelingen tar seg av.

Informant	Sitater	Tabell 4.13 – Sosialisingsprosessen
Svein	<i>Der har vi et produkt som for alle er like, uansett hvor du blir ansatt. Det er lagt ut på intranett informasjon som alle nyansatte skal igjennom etter ansettelse. Da vil alle få lik behandling om ansettelsen er på Gjøvik eller Hamar..</i>	

4.5.2 – Tolkning

Det viser seg gjennom intervjuene at personalavdelingen legger opp til en så lik selektering og sosialisingsprosess som mulig, også ved filialene i Eidsvoll. Dette viser seg å fungere dårlig i praksis, da avdelingslederen i stor grad ser seg nødt til å bygge på, eller lage sitt eget opplegg, slik at det fungerer i forhold til hans lederstil og avdeling.

Gjennom selekteringen kom det frem at, så lenge potensielle arbeidstakere hadde et visst kunnskapsnivå, så ble det i hovedsak lagt vekt på om denne personen ville passe inn i kulturen og ikke på kandidatens daværende kunnskapsnivå. Dette er helt i tråd med teorien til Kaufmann og Kaufmann (2009) som går ut på at organisasjoner, på et tidlig tidspunkt, kan finne eller luke ut personer de ikke ønsker å ha med. Videre i selve sosialisingsprosessen, som er beskrevet som den viktigste faktoren for å utvikle organisasjonskultur, er det avdelingslederen som opptrer som den viktigste rollemodellen for overføring av kulturens adferdsmønstre og tanke-systemer. Dette er også i tråd med teorien til Kaufmann og Kaufmann (2009).

4.6 – MÅL OG VERDIER

4.6.1 – Funn

Informantenes uttalelser viser at Toten sparebank har felles mål og verdier for alle ansatte, med kun få unntak, som vi skal komme inn på litt lenger ned. De har laget et eget verdikart som gjelder for samtlige i hele banken. Dette viser en oversikt eller en slags oppsummering av det banken ønsker å stå for. Når vi spurte informantene om hvilke mål og verdier banken har, tok Åse fram bankens verdikartet, som kan ses på side 84, i vedlegget. Åse trekker spesielt



frem fire punkter som er viktige for banken. Dette er at banken skal være til å stole på, bry seg om kundene, gode løsninger og å være en lokal pådriver.

Informant	Sitater	Tabell 4.14 – Mål og verdier
Åse	<i>Her er verdikartet vårt ..., ... dette er jo utarbeidet gjennom en sånn lang prosess, lang strategiprosess, mellom både styret og ledergruppen og bankens mellomledere. Og dette har faktisk stått seg gjennom ganske mange år, og vi ser ikke noen sånne umiddelbare grunner til å endre på det heller, fordi vi syns det fungerer ganske bra.</i>	
Åse	<i>Vi er veldig opptatt av er disse fire feltene som du har under ønske om omdømme. Banken ønsker å være en bank som er til å stole på og som blir oppfattet slik at kundene opplever at vi bryr seg om dem. Gode løsninger, der er vi delvis avhengig av eika som vi er del av som bank ..., ... også skal vi være en lokal pådriver.</i>	

Informantene kunne også fortelle at alle i banken har de samme mål og verdier, med unntak av filialene på Eidsvoll og Hamar. Disse filialene er vekstområdene til banken og har dermed som kortsiktig mål å vokse. Alle informantene hadde omtrent de samme svarene når de ble spurt om forskjeller i mål og verdier i dybdeintervjuene.

Informant	Sitater	Tabell 4.15 – Mål og verdier 2
Magne	<i>Eidsvoll, og for så vidt Hamar, kan vel karakteriseres som vekstområdene til banken. Så vi jobber jo kanskje med flere nye kunder enn de øvrige avdelingene, det vil jeg tro. Men ellers er det ganske likt, føler jeg.</i>	
Åse	<i>Det er i dem nye markedene vi ønsker å vokse mest, så Hamar og Eidsvoll har på en måte fått en litt tyngre bær i det vekstbudsjettet enn det de andre kontorene har fått.</i>	
Åsmund	<i>Vi har forskjellige mål når det går på konkrete resultater, men strategien er for så vidt lik over alt. Altså, vi jobber jo over samme lesten, det gjør vi jo, men ... Det er kanskje litt forskjellig tilnærming på hvordan du setter det ut i livet da.</i>	



4.6.2 - Tolkning

De fire punktene Åse trakk spesielt frem under intervjuet er de som står under bankens ønskede omdømme på verdikartet. De må jobbe aktivt for at kunden skal få dette inntrykket av banken. Her er det heller ingen forskjeller mellom hovedkontoret og filialene på Eidsvoll, der dette fort kan føre til et splittet omdømme for banken, hvis de praktiserer dette annerledes på Eidsvoll.

Når det gjelder forskjeller innen mål, har vi kun funn som går på de kortsiktige målene, der Eidsvoll og Hamar er vekstområdene til banken. Dermed har disse filialene størst ansvar når det gjelder å skaffe seg en større markedsandel og nye kunder. Bortsett fra dette jobber de over den «samme lesten» og har dermed felles mål og verdier som skal trekke dem i en felles retning.



5 – DISKUSJON

I kapittel fire la vi frem våre funn og knyttet de viktigste sitatene fra våre informanter til disse. Videre valgte vi å tolke disse funnene opp mot gjeldene teori. I dette kapittelet vil vi diskutere og knytte funnene direkte opp mot de tre problemstillingene våre. Vi har forsøkt å presentere diskusjonen på samme naturlige måte som teorien og begynner med selve strukturen på personalledelsen.

5.1 – VÅRE TRE PROBLEMSTILLINGER

I innledningskapittelet la vi frem de tre nært knyttede problemstillingene:

Problemstilling 1 – «*Hvordan gjennomfører Toten Sparebank sitt arbeid med identifisering og organisasjonsengasjement, blant sine ansatte i de isolerte filialene på Eidsvoll? Sett i forhold til teorien på dette?*»

Problemstilling 2 - «*Finnes det forskjeller i oppfatningen av hvordan Totens Sparebank utøver sin personalledelse, i filialene på Eidsvoll og Lena, i forhold til identifisering og engasjement?*»

Problemstilling 3 – «*Hvilke utfordringer kan oppstå, under arbeidet med å skape identifisering og engasjement ved filialer langt unna hovedkontoret?*»

5.2 – HOVEDDEL DISKUSJON

Utøvelsen av personalledelse

For å få et svar på problemstillingene våre, er det naturlig for oss å først diskutere hvordan arbeidet med personalledelse er fordelt i banken. Vi vil spesielt se på våre funn om, hvilken rolle og funksjon personalavdelingen og mellomledere har i banken. Ved å gjøre dette kan vi finne ut i hvilken grad ulike instanser, har mulighet til å påvirke identifisering og engasjement.

Det kom frem gjennom våre funn og tolkningen av disse, at utøvelsen av personalledelsen i dag blir gjennomført av de ansatte i personalavdelingen, men at banken også er inne i en prosess der de er godt i gang med å forskyve mye av arbeidsoppgavene og personalansvaret



utover mot sine avdelingsledere i linja. Dette kommer tydelig frem, da arbeidsoppgaver med ansettelsesprosessen, medarbeidersamtaler og kompetanseutvikling nå i hovedsak gjennomføres av avdelingslederne, mens personalavdelingen støtter disse oppgavene ved hjelp av rutiner og spisskompetanse. Selve personalavdelingen tar seg i hovedsak av de mer tradisjonelle funksjonene, som arbeid med rutineoppgaver, problemløsning og implementering av ulike styringssystemer for mellomledelsen. De har ingen strategiske arbeidsoppgaver, i hvert fall ikke som står i klartekst. Det kan her argumenteres for at noe av arbeidet med de menneskelige ressursene i banken er en langsiktig prosess over flere år, som for eksempel arbeidet med å få ned sykefravær og lignende, men dette kommer litt i skyggen av alle de andre arbeidsoppgavene avdelingen har. Hadde lederen for personalavdelingen vært en del av ledergruppen eller ulike ledersamlinger, hadde dette åpnet opp for en helt ny arena for dem, der de kan diskutere utviklingen av bankens viktigste ressurs, de menneskelige, på en mer aktiv måte.

Sett i forhold til vår første problemstilling, kan vi oppsummere med at avdelingen i dag blir sett på og benyttet som en stabsfunksjon uten strategisk rolle, mens mellomledere utover i linjen, får flere og flere personalledelsesrettede arbeidsoppgaver. Med dette mener vi at desentraliseringen av personalledelsen, ifølge teorien, er i tråd med rådende utvikling innen personalledelse. Det er samtidig typisk for eldre og tradisjonsrike organisasjoner, at selve personalavdelingen fremdeles ikke har fått noen større strategiske arbeidsoppgaver innenfor den langsiktige utviklingen av arbeidsstokken og har de fleste arbeidsoppgavene sine innenfor ulike velferdsordninger.

Kontinuitetsbasert og normativt engasjement

Når det kommer til organisasjonsengasjementet viser det seg at Totens Sparebank har flere måter å påvirke dette på. Vi vil gå igjennom det kontinuitetsbaserte og normative engasjementet først, og siden komme inn på det affektive engasjementet, gjennom de ansattes identifisering i neste avsnitt.

Via bankens mange goder som hytter, rentefordeler og ulike teambyggende arrangementer, kommer det frem at banken har et stort fokus på de ansattes kontinuitetsbaserte engasjement. Her er det særlig funksjonærlån og -kontoer som skiller seg ut, da de kan gi store fordeler for



de ansatte. Pensjonsavtalen er også en av de større godene i banken, men her vil det oppstå et skille mellom pensjon som allerede er tjent opp, noe som gjør det til en irreversibel gode og fremtidig pensjon. Det vil også i stor grad være individuelt om de ansatte opparbeider seg noen form for kontinuitetsbasert engasjement, da ikke alle velger å benytte seg av disse godene i like stor grad. Slik er det også med det normative engasjementet, da dette i stor grad begrenser seg til de ansatte som velger å benytte seg av bedriftens opplegg for å utvikle autoriserte finansielle rådgivere. Per i dag, kom det frem av våre funn, at de fleste velger å benytte seg av dette tilbudet, noe som gjør at vi vil anse det normative engasjementet til høyt. Sett opp mot problemstilling 2, ser vi ingen store forskjeller i hverken det kontinuitetsbaserte eller det normative engasjementet. Alle tilbud om goder er like godt representert uavhengig om man jobber ved hovedkontoret eller i Eidsvoll. Den eneste forskjellen vi fant, var tilbudet om kantine, som de er alene om å ha på Lena. Tilslagsprosenten av disse godene skal også ifølge våre funn være like godt benyttet uavhengig av filial, noe som betyr at vi ikke har funnet noen utfordringer med arbeidet av å skape denne typen engasjement. Mye av dette kan trolig skyldes den teknologiske utviklingen og fordelene dette medfører. Det at de fleste godene er elektroniske eller ligger utenfor selve organisasjonen gjør dermed at avstanden mellom filialene ikke spiller noen rolle i dette tilfellet.

Identifisering og affektivt engasjement

Som vi har vært igjennom i teorien i denne oppgaven kan ledelsen påvirke de ansattes identifisering med bedriftens målsetninger og verdier, via fire faktorer. Disse er synlighet, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar. Det er videre disse faktorene som påvirker de ansattes affektive engasjement ovenfor organisasjonen. Hvilke virkemidler ledelsen i Totens Sparebank benytter har vi vært igjennom i resultatkapittelet, men vi skal ta dette et steg videre i diskusjonen, der identifiseringen i utgangspunktet kan trekkes opp mot problemstillingene

Når ansatte synliggjøres, er dette i hovedsak ved ulike kampanjer, der det beste teamet trekkes frem. Som vi har vært inne på i tolkningen, kan synliggjøring i team, både ha positive og negative effekter. På den ene siden kan det styrke teamet som blir fremmet, der disse har vunnet som et resultat av felles innsats. Det kan også motivere andre team, der de kanskje



gjør en ekstra innsats ved kommende kampanjer, for å bli løftet på samme måte. På den andre siden, kan det virke negativt på enkeltpersoner, der de kanskje sitter i et team som aldri vinner. Dette åpner muligheten for at en ansatt kan ha vært en av de beste individuelt i kampanjen, men blir ikke synliggjort på bakgrunn av å sitte i et «dårligere» team. Dette kan betraktes som en av ulempene ved å synliggjøre i team, men er noe organisasjonen vanskelig får gjort noe med, før det eventuelt kontraktfestes offentliggjøring av individuelle resultater. Dette kan dermed være en utfordring i forhold til å skape identifisering, hos de ansatte, mot organisasjonens mål og verdier.

En mulighet er å fokusere mer på å konkurrere mot andre banker i Eika-alliansen, fremfor å «konkurrere» innen egen organisasjon. I denne sammenhengen kan hele bedriften synliggjøres, når den har gjort det bra ved en kampanje, for å styrke samholdet i organisasjonen som helhet, og ikke enkeltavdelinger. Noe som igjen kan skape identifisering med bedriftens målsetninger og verdier for hele organisasjonen, og videre påvirke det affektive engasjementet beskrevet i teorien til Kaufmann og Kaufmann (2009).

Tydeliggjøring av de ansattes innsats, ligger tett opp til synliggjøringen. Dette er i mindre grad mulig å få til i Toten Sparebank, der det ikke er lov til å trekke frem enkeltindividers resultater, å flagge dette for øvrige ansatte i bedriften. I forhold til teorien, går tydeliggjøringen på at de ansatte får navnet sitt på produkter de har produsert. Dette er i mindre grad mulig i banksammenheng, der bank- og finanstjenester er det de i hovedsak leverer. Men slik vi har tolket det i denne oppgaven, kan belønningen de ansatte får, utover det å bli synliggjort, fungere som en tydeliggjøring av dette. Ved at man først trekker frem teamet som har gjort det bra, og videre tydeliggjøre dette ved en belønning. Banken bruker for eksempel belønninger, som en middag for de ansatte eller gir bort plasser til teambyggende turer. Her finner vi ingen forskjeller basert på hvilke avdeling man jobber ved, her er det likt for alle ansatte.

Man kan videre diskutere hvorvidt en synliggjøring og tydeliggjøring av bare salgsrettede mål er gunstig for organisasjonen. Som vi var inne på tidligere, får bedriften det man måler, og det kan fort føre til at de ansatte bare strekker seg etter salgsrettede mål, ved at de prioriterer å strekke seg etter de «dimensjonene som måles» (Jacobsen og Thorsvik 2009, 53). Videre



beskriver teorien her at organisasjoner har en tendens til å drive overmåling, ved at det som lettest lar seg måle, blir det viktigste (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Banken har veldig mange goder, men ingen av disse kan karakteriseres som irreversible, der de forsvinner dersom arbeidsforholdet opphører. Dette kan eventuelt være noe banken kan gjøre noe med, for å skape identifisering hos de ansatte. Ved å ta i bruk slike irreversible goder, eller gjøre goder de allerede har til irreversible, bidrar dette til å styrke de ansattes positive holdninger ovenfor bedriften, som igjen kan føre til sterkere identifisering og forpliktende engasjement (Kaufmann og Kaufmann 2009).

De ansatte i banken, og da spesielt rådgiverne har ganske mye personlig ansvar. Der de må legge opp arbeidsdagen sin selv, i kontakt med kundene. I tillegg er de til en viss grad med på beslutningsprosesser, spesielt lokalt på det avdelingskontoret de jobber. En økning i de ansattes personlige ansvar, fører i viss grad til identifisering, men i størst grad, forpliktende engasjement eller normativt engasjement. Informant Øye tror også at ansvar kan påvirke identiteten til den ansatte, der hun i intervjuet uttalte: *«Hvis du sitter med et ansvarsområde som du har fått tillitt til å utvikle selv, så oppleves det som en styrke både for leder og avdelingen, sånn jeg tenker om det da. For du har liksom litt frie tøyler i forhold til å utvikle det du sitter med og det tror jeg er med på å styrke den identiteten til hvor du jobber»* (Øye 2015).

Kommunikasjon

Gjennom dybdeintervjuene spurte vi også om det var noen forskjeller i informasjonsflyten og hvordan informasjon fra hovedkontoret ble delt med ansatte som jobbet ved filialene i Eidsvoll. Her fant vi delte meninger og ulike synspunkter på dette. I utgangspunktet, som Åse sier, skal det ikke være forskjeller i tilgangen på informasjon uansett hvilken avdeling du jobber ved, i Totens Sparebank. Tatt i betraktning av at den ansatte har et visst ansvar for å tilegne seg tilgjengelig informasjon selv. Åsmund på den andre siden sitter med følelsen av at de på Eidsvoll ikke sitter like tett på informasjonsstrømmen og at dette kan skape noen utfordringer. I tillegg går man glipp av en del uformell informasjon når man er på en avdeling utenfor hovedkontoret. Det er heller ikke alltid slik at informasjon best videreformidles via e-post eller intranett. I noen sammenhenger kreves det to-veis kommunikasjon, både for at alle



parter skal forstå innholdet i informasjonen og eventuelt kunne komme med tilbakemelding eller stille spørsmål.

Dette var noe vi fikk inntrykk av, gjennom våre informanter på Eidsvoll, at også var gjeldene i forholdet mellom hovedkontoret og Eidsvoll. Store mengder informasjon blir sendt via avdelingsbanksjefen på Eidsvoll, der han har det videre ansvaret med å formidle dette til de ansatte. Dette har blitt beskrevet som problematisk fordi det tar mye ressurser i form av tid og fordi det åpner opp for muligheten for at innholdet i informasjonen blir glemt eller forvridt. Dette har ført til at mellomlederen i noen tilfeller blir sett på som en flaskehals og den vertikale informasjonen, som teoretisk sett skal fungere samlende for organisasjonen, har motsatt effekt. Vi merket også her forskjeller i hvordan de ulike informantene oppfattet dette på Lena og Eidsvoll, da dette ikke ble et tema under intervjuene på Lena, men ble tydelig bemerket i Eidsvoll.

Personalavdelingen var også opptatt av at de var like mye ute i alle filialene og hadde like mange møter med de ansatte der, som de hadde på hovedkontoret. Dette er helt tydelig ment godt, men får trolig litt motsatt effekt når avdelinger langt fra hovedkontoret i utgangspunktet føler seg lenger unna informasjonskilden. Det er her naturlig å trekke den slutningen at et forholdsvis nytt kontor i vekst, har et større behov for oppfølging enn et stabilt miljø på hovedkontoret. Dette er inntrykket vi sitter med gjennom våre intervjuer, da informantene på Eidsvoll fant flere utfordringer med dette enn informantene på Lena. Dette kom tydelig frem i intervjuene ved Eidsvoll, da det ble etterspurt en mer aktiv personalledelse, som kunne fungere som en slags ventil i tillegg til avdelingsbanksjefen.

Vi må her presisere at vi fikk inntrykk av at det tradisjonelle behovet til personalavdelingen fremdeles er der, men at det generelt blir etterspurt en mer tydelig og jevn flyt av informasjon ned mot avdelingen på Eidsvoll. Slik at man kan unngå denne flaskehalsen på avdelingsbanksjefen.



Kultur

Totens Sparebank legger derfor ifølge teorien, i stor grad til rette for at de ansatte, gjennom kulturen, vil kunne identifisere seg mot bedriftens mål og verdier. I forhold til problemstilling 2, så nevnte vi i våre funn og tolkingen av disse, at informantene har et ulikt syn på hvordan gjennomføringen av seleksjon- og sosialiseringprosessen gjennomføres. Noe som kunne forklares med at mellomlederen i stor grad kunne legge opp føringen for disse prosessene selv og hadde en sterk innflytelse på de nyansatte som en rollefigur for overføring av adferdsmønstre og tanke-systemer. Dette vil med andre ord si at oppfattelsen av denne prosessen avhenger i stor grad av hvilken mellomleder man har. Det som kan diskuteres er hvorvidt denne prosessen bygger en felles organisasjonskultur eller om det i hovedsak bygger på subkulturen i filialene på Eidsvoll. Er dette tilfellet vil det over tid kunne legge til rette for ulike tolkninger av organisasjonens mål og verdier, hvis man sammenligner Eidsvoll og hovedkontoret. Dette kan igjen være med på å utvikle ulike adferdsmønstre og tanke-systemer på Eidsvoll og hovedkontoret.

Det er med andre ord lite bevissthet rundt hvordan man kan bruke selekteringsprosessen og sosialiseringprosessen aktivt mot å forme en felles organisasjonskultur. Noe som vi, i forhold til problemstilling 3, kan se på som en utfordring.

Mål og verdier

Som det fremkommer av funnene i denne oppgaven har ikke organisasjonen noen forskjeller i verdier på avdelingene. Organisasjonen har et felles verdikart, som gjelder for hele bedriften. Når det gjelder målene, er det kun få forskjeller, der avdelingene Eidsvoll og Hamar er vekstområdene til banken. Dette medfører at de har kortsiktige mål som er litt forskjellige fra hovedkontoret. Utover dette har organisasjonen mål som kan bidra til å skape felles retning for de ansatte, dermed er dette i tråd med teorien til Jacobsen og Thorsvik (2009).



5.3 – VIDERE FORSKNING

I denne studien har vi sett på hvordan personalavdelingen kan påvirke identifisering og engasjement mot organisasjonens mål og verdier. Videre har den tatt for seg forskjeller i oppfattet personalledelse og hvilke utfordringer dette kan skape.

Hvorvidt disse funnene faktisk påvirker de ansattes identifisering og engasjement mot bedriftens mål og verdier, og hvilken grad av påvirkning dette har, kan vi ikke si noe om basert på en kvalitativ studie. Dette kan være et springbrett for videre forskning, der man måler gyldigheten og graden av påvirkning funnene i denne oppgaven har, på identifisering og engasjement. Dette kan potensielt gjøres ved en kvantitativ tilnærming gjennom spørreundersøkelser, med et større utvalg.



6.0 – KONKLUSJON

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan Totens sparebank arbeider med personalledelse, ut mot sine tre isolerte filialer i Eidsvoll. Studien hadde også som mål og avdekke forskjeller i oppfatningen av dette arbeidet mellom hovedkontoret og Eidsvoll, samtidig som den skulle sette lys på noen av utfordringene forskjellige oppfatninger av personalledelsen og denne typen filialstruktur, kunne føre meg seg.

Vi har gjennom denne studien fått inntrykk av at Totens Sparebank har fulgt utviklingen innenfor personalledelse og flyttet mye av ansvaret for personalledelsen utover linjene i organisasjonen og til dens mellomledere i filialene. Personalavdelingen har ikke fått noen større strategiske arbeidsoppgaver innenfor den langsiktige utviklingen av arbeidsstokken og har de fleste arbeidsoppgavene sine innenfor ulike velferdsordninger. Funnene avdekker at mellomlederen på Eidsvoll, trenger en mer aktiv og strukturert støtte fra personalavdelingen, på grunn av økningen av nettopp dette personalarbeidet. Dette bekreftes også av rådgiveren på avdelingen, som ytrer behovet for en «ventil» i tillegg til avdelingsbanksjefen.

Det ble gjennom studien funnet noen ulike oppfatninger av i hvilken grad personalledelsen utnyttet mulighetene for å skape identifisering og engasjement. Den vertikale kommunikasjonen som, for de ansatte på Eidsvoll, til tider kunne oppfattes som overveldende og uklar, ble fra hovedkontorer oppfattet som om den var klar og konsis. Mye av de samme forskjellene ble funnet i oppfatningen av hvordan arbeidet med vedlikeholdet og utviklingen av organisasjonskulturen ble gjennomført. Noe som førte til at utføringen av seleksjonsprosessen og sosialiseringprosessen på Eidsvoll og Lena gjennomføres forskjellig, da det ikke er noe fast opplegg. Påvirkningen som gikk direkte på engasjementet, både når det gjaldt den affektive, kontinuitetsbaserte og normative tilknytningen, ble oppfattet likt av begge avdelingene.

Studien indikerer at disse forskjellene i oppfattet personalledelse, teoretisk sett kan føre til ulike utfordringer, når det kommer til de ansattes identifisering og engasjement mot bedriftens mål og verdier. Det studien derimot ikke sier noe om, er i hvor stor grad disse utfordringene påvirker identifiseringen og engasjementet. Dette kan danne grunnlaget for videre forskning.



7.0 – REFERANSELISTE

Arnulf, J. K. (2012): «Ledelse og styring». Kap 2 i Arnulf, J. K.: Hva er ledelse. Oslo: Universitetsforlaget. S15-39

Andersen, G. (2013) *Kvalitative intervjuundersøkelser*. [online]. Bergen: Holbergprisen i skolen, UiB. Hentet fra: <http://ndla.no/nb/node/57095> (21.03.2015)

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

Bang, H. (2008). Organisasjonskultur. Oslo: Universitetsforlaget.

Bartels, J. (2006). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification. Doktorgradsavhandling . University of Twente. Hentet fra http://doc.utwente.nl/57442/1/thesis_Bartels.pdf (07.03.2015)

Becker B.E & Huselid M.A. (1999). *Overview: Strategic Human Resource Management in five leading firms» Human Resource Management*, 38 (49): 287-301 John Wiley & Sons, inc.

Cheney, G. og Tompkins, P (1987). “Coming to terms with Organizational Identification and commitment”. *Central States Speech Journal* 38/1, s. 1-15 Hentet fra: <http://www.sjsu.edu/people/richard.webb/courses/c6/s3/8-Cheney-and-Tompkins-article.pdf> (24.03.2015)

Fische, C (2008) «Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap», Hentet fra: <http://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap> (20.11.2014)

De Cuyper, N., Notelaers, G. og De Witte, H (2009) "Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment". *Journal of Occupational Health Psychology* 14 (2): 193–205 Hentet fra <http://psycnet.apa.org/journals/ocp/14/2/193.pdf> [doi:10.1037/a0014603](https://doi.org/10.1037/a0014603) (17.03.2015)



Døving E. og Nordhaug O. (2010) Fra HRM til strategisk HR-styring. I Ladegård, G. og Vabo, S. I (Red.), *Ledelse og styring* (s. 253-270). Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Eisenhardt, K. M. (1989) "Building theories from case study research" *The academy of management review*, Vol. 14, Nr. 4, s. 532-550

Hentet fra: <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/acrew/eisenhardt.pdf>
(07.04.2015)

Gripsrud G., Olsson, U. H. og Silkoset R. (2004). Metode og dataanalyse, med fokus på beslutninger i bedrifter. 6.opplag 2010. Høyskoleforlaget AS

Halvorsen, K. (2011) Å forske på samfunnet – En innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 5. utg. Oslo: J. W. Cappelens forlag AS.

Hellesøy, O. H., Matthiesen, S. B., Raknes, B.I., Einarsen, S. og Sortland, N. (1993). «Arbeidsmiljøet fra universitetet i Bergen». *Rapport fra Institutt for samfunnspsykologi, Seksjon for arbeids- og organisasjonspsykologi*. Bergen. Universitetet i Bergen.

Hulpia, H., Devos, G. og Rosseel, Y. (2009). "The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment". *School Effectiveness and School Improvement* 20 (3): 291.
Hentet fra: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09243450902909840> (14.04.2015)

Ildstad, Hans. (2013) "Bankbransjen i dramatisk endring." *Computerworld*, 29.april. Hentet fra: <http://www.cw.no/artikkel/bankbransjen-dramatisk-endring> (21.02.2015)

Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan (2009) Hvordan organisasjoner fungerer. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johnson, G., Whittington, G., og Scholes, K.(2012) "Fundamentals of Strategy" Pearson education ltd. London

King, Brett (2015) *ODE Management*. Hentet fra <http://odemangement.com/speakers/brett-king.html> (27.01.2015)



Kaufmann & Kaufmann. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Ladegård, G. og Vabo, S. I. (2010) Ledelse og styring – teoretisk rammeverk. I Ladegård, G. og Vabo, S. I (Red.), *Ledelse og styring* (s. 15-38). Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Langberg, Øystein K. 2013. « Handelsbanken utvider – resten legger ned.» *Aftenposten*, 06. februar. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/okonomi/Handelsbanken-utvider---resten-legger-ned-7113596.html> (21.01.2015)

Lunsj [Bilde] (2015) Hentet fra: <http://www.dagbladet.no/tegneserie/luncharkiv/tmp/e8059ba9a1ee38fabba81d29ed0adf62.gif> (21.04.2015)

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, volume 1, Number 1, s61 -89. The University of Western Ontario. Hentet fra: http://www.researchgate.net/publication222453827_A_three-component_conceptualization_of_organizational_commitment (11.03.2015)

Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B. og Topolnytsky, L. (2007) "Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (2): 185. Hentet fra <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317906X118685/epdf> [doi:10.1348/096317906X118685](https://doi.org/10.1348/096317906X118685) (11.03.2015)

Mowday R.T. & Porter L.W. & Steers R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. *American Journal of Sociology* Vol. 88, No. 6, pp. 1315-1317 The University of Chicago Press
Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2778990> (10.03.2015)

Mowday R.T. & Steers R. M. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247. University of California at Irvine. Hentet fra



http://www.parsmodir.com/bazar/components/com_jshopping/files/demo_products/commitment-mowday.pdf (10.03.2015)

Pratt M. G., (1998): «To be or not to be? “Central questions in organizational identification”». In D. A. Whetten og P. C. Godfrey (red.), *Identity in organizations* (s. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage. Hentet fra

http://www.researchgate.net/publication/232479086_To_be_or_not_to_be_Central_questions_in_organizational_identification (10.03.2015)

Regjeringen Stoltenberg II (2013) *Nye lovregler om kapitalkrav for banker*, Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/nye-lovregler-om-kapitalkrav-for-banker/id720596/> (06.02.2015)

Røvik, K. A. (2007): «Fra ledelse til styring»: Kapittel 6 i K. A. Røvik: *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Salancik, G. & Pfeffer, J. (1978) «A social information processing approach to job attitudes and task design”. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253. Hentet fra

<http://www.jstor.org/stable/pdf/2392563.pdf?acceptTC=true> (03.03.2015)

Salancik, G. R. (1977) Commitment and the control of organizational behavior and belief. I: B.M. Staw and G.R. Salancik (red.). *New directions in organizational behavior*. Chicago, IL: St. Clair Press.

Schein E. H. (1990). “Organizational Culture”. *American Psychological Association*.

Vol. 45, No. 2, 109-119. Hentet fra: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/45/2/109.pdf> (05.03.2015)

Scholl R. W. (1981) Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management review*. Vol. 6, No 4, s589-599 Hentet fra:

<http://www.cce.uri.edu/research/lrc/scholl/research/papers/Scholl-1981.pdf> (25.02.2015)

Silverman, D. (2011) *Interpreting Qualitative Data*. 4. utg. London: SAGE Publications Ltd.



Solinger, O. N., Van Olffen, W, Roe, R. A. (2008). "Beyond the three-component model of organizational commitment". *Journal of Applied Psychology* (1): 70–83. Hentet fra: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/93/1/70.pdf>

Totens Sparebank (2015a). «Om banken». Hentet fra: https://totenbanken.no/om-oss/organisasjon/om_banken (05.03.2015)

Totens Sparebank (2015b). «Vår historie». Hentet fra: https://totenbanken.no/om-oss/organisasjon/vaar_historie (05.03.2015)

Totens Sparebank (2015c). «Ansatte fra Eidsvoll, Eina, Feiring, Gjøvik, Hamar, Lena, Raufoss, Råholt og Skreia». Hentet fra: <https://totenbanken.no/om-oss#EmployeeTabItem0> (04.05.2015)

van Knippenberg, D., og Sleebos, E. (2006). «Organizational Identification versus organizational commitment: Self-definitions, social exchange, and job attitudes». *Journal of Organizational Behavior* 27, s585-605 Hentet fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.359/epdf> (05.03.2015)

Informanter

Eidskrem Å. (2015). Intervju med Åsmund Eidskrem. Eidsvoll. (13.04.2015)

Løkkebakken S. (2015). Intervju med Svein Løkkebakken. Lena. (12.03.2015)

Løkken M. (2015). Intervju med Magne Løkken. Eidsvoll. (13.04.2015)

Moen S. W. (2015). Intervju med Sidsel W. Moen. Lena. (12.03.2015)

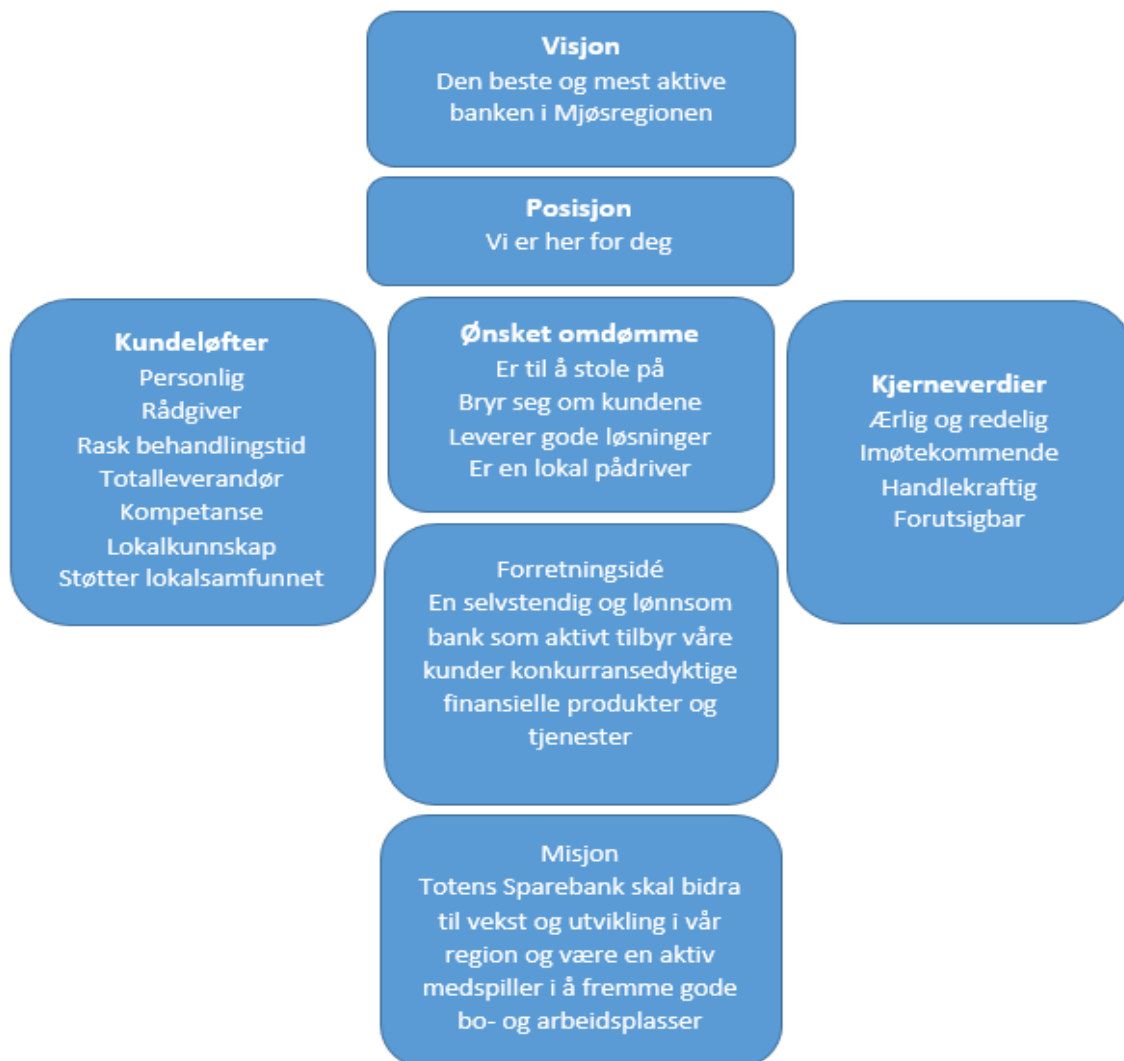
Øye Å. C. (2015). Intervju med Åse Charlotte Øye. Lena (12.03.2015)



VEDLEGG

Vedlegg nr. 1 – Totens Sparebank sitt verdikart

Totens Sparebank - Verdikart



Kilde: Åse Charlotte Øye - Banksjef Personmarked - Totens Sparebank
Se vedlegg for orginalt verdikart med forklaring.



Vedlegg nr. 2 – Intervjuguide

Del 1: Introduksjon, bakgrunn og arbeidsoppgaver

SP 1: Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

SP 2: Hva er dine arbeidsoppgaver i Totens Sparebank?

- DSP: Strategiske arbeidsoppgaver? Styret?

SP 3: Hvor lenge har du vært ansatt i Totens sparebank? (Fra starten i Eidsvoll?)

SP 4: Tidligere arbeidserfaring?

Del 2: Mål og verdier

SP 1: Hva er Totens Sparebanks hovedformål og hvilke verdier har den?

- DSP: Har de ulike filialene noen egne delmål som lokalbanker? (For eksempel, økt markedsandel, eller marginer. PM/BM)

Del 3: Personalledelse

SP 1: På hvilken måte ser Totens Sparebank på sine ansatte som en menneskelig ressurs?

SP 2: Har banken en aktiv strategi på dette området?

Del 4: Engasjement (kontinuitetsbasert og normativt)

SP 1: Hvilke tiltak benyttes for å skape engasjerte ansatte i bedriften?

SP 2: Hvilke muligheter har de ansatte til å utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap og kompetanse?

- DSP: Forskjeller i tilgjengelighet på dette på Lena/Eidsvoll?

SP 3: Hvilke muligheter har de ansatte til en karriere i Totens sparebank?

- DSP: Hvordan påvirker dette faktorer som turnover, antall søknad på stillinger osv?
- DSP: Jobbsikkerhet eller omplassering innad i bedriften? Lena/Eidsvoll
- DSP: Forskjeller på Toten/Eidsvoll?



Del 5: Identifisering og påvirkningsfaktorer

SP 1: Hvilke tiltak benyttes for at de ansatte skal identifisere seg med bedriftens mål og verdier?

Det er flere påvirkningsverktøy dere som ledere/HR-ansvarlige har i for å påvirke de ansatte, slik at de får en positiv utvikling av organisasjonsengasjement og mot å identifisere seg mot bedriftens mål.

SP 2: En faktor kan være synliggjøring av de ansattes innsats for bedriften. Hvilke mekanismer bruker dere aktivt med tanke på dette? (Konkurranser, bonus osv?)

- DSP: Forskjeller på Toten/Eidsvoll?

SP3: En annen faktor kan være tydeliggjøring av de ansattes jobbadferd. Hvilke mekanismer bruker dere aktivt med tanke på dette?

- DSP: Forskjeller på Toten/Eidsvoll?

SP 4: Tilbyr banken noen spesifikke irreversible goder, eventuelt hvilke? Da med tanke på utleie av hytter, billigere lån, rabatter osv?)

- DSP: Er disse like tilgjengelige for alle ansatte/avdelinger og i hvilken grad blir disse benyttet av de ulike avdelingene?

SP 5: Hvilke muligheter har de ansatte til å forme egen hverdag og delta i beslutninger?

- DSP: Hvordan er utformingen av bevilgningshierarkiet i banken? Med tanke på bevilgning av lån og bankens andre tjenester? (Sentralisering/desentralisering)
- DSP: Forskjeller mellom Lena/Eidsvoll? Selvstendige på Eidsvoll?

SP 6: Har dere andre godtgjørelser/incentiver som ikke er nevnt? (Økonomiske, tilbud, reiser, osv)

- DSP: Har de ansatte på Eidsvoll andre incentiver/godtgjørelser?

Del 6: Kommunikasjon

SP 1: Hvordan foregår deling av informasjon i bedriften?

SP 2: Finnes det utfordringer ved informasjonsflyt til Eidsvoll og eventuelt hvilke?

Del 7: Kultur

SP1: Hvordan foregår rekrutteringsprosessen i banken?

SP2: Hvordan foregår sosialiseringprosessen i banken?

- DSP: Forskjeller Eidsvoll/Lena?



Del 8: Avsluttende spørsmål / Oppsummering

SP 1: På hvilken måte påvirker Totens Sparebank sin strategi, om å være en lokal pådriver, identifisering og engasjement? Forskjeller Toten/Eidsvoll? Utvikling i Eidsvoll?

SP 2: Det har vært en rask digitalisering i bankbransjen de siste årene. På hvilken måte påvirker dette, identifisering og engasjement i banken? Forskjeller Toten/Eidsvoll?

SP 3: Som en følge av digitaliseringen blir antallet bankfilialer stadig færre, men dette gjelder ikke Totens Sparebank. Har dette en innvirkning på identifisering og engasjement i banken? (I forhold til andre banker?)

SP 4: Må man ha en mer aktiv HR-strategi for filialene på Eidsvoll?

- DSP: Andre praksiser i Eidsvoll i forhold til Toten? (Bruk av avd. leder)
- DSP: Andre utfordringer i gjennomføringen av et hr-arbeid rettet mot Eidsvoll?

SP 5: Er det noen spørsmål du føler vi har glemt å spørre deg, angående engasjement og identifisering gjennom personalledelse? Eventuelle forskjeller mellom Lena/Eidsvoll?



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no