

Bacheloroppgave  
Handelshøyskolen BI

Hvordan bedre motivasjonen i  
salgsgruppen til Info Consensus

Eksamenskode og navn:

**BTH 3202 – Salgsledelse og personlig salg**

Utleveringsdato:

01.01.2014

Innleveringsdato:

05.06.2014

Studiested:

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket

---

## Innholdsfortegnelse

### Innhold

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>1</b>
<b>PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>5</b>
<b>SELSKAPET INFO CONSENSUS .....</b>	<b>5</b>
<b>AVGRENSINGER.....</b>	<b>6</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>6</b>
<b>GENERELLE MOTIVASJONSTEORIER .....</b>	<b>7</b>
<b>BEHOVSTEORIER .....</b>	<b>7</b>
<i>Maslows behovshierarki 1943 .....</i>	<i>7</i>
<i>Fem typer for behov .....</i>	<i>7</i>
<i>Svakheter ved Maslows behovsteori .....</i>	<i>9</i>
<b>KOGNITIVE TEORIER.....</b>	<b>9</b>
<b><i>KOGNITIV FORVENTNINGSTEORI .....</i></b>	<b><i>10</i></b>
<i>Subjektiv forventning .....</i>	<i>11</i>
<i>Valens .....</i>	<i>11</i>
<i>Svakheter ved forventningsteorien: .....</i>	<i>12</i>
<b><i>MÅLSETTINGSTEORI .....</i></b>	<b><i>12</i></b>
<i>To betingelser til målsettingsteorien .....</i>	<i>12</i>
<b><i>MÅLSTYRINGSTEORI .....</i></b>	<b><i>13</i></b>
<i>Målstyringens 2 forutsetninger.....</i>	<i>14</i>
<b>SOSIALE MOTIVASJONSTEORIER.....</b>	<b>14</b>
<b><i>LIKEVERDS TEORI .....</i></b>	<b><i>15</i></b>
<i>Innvirkninger på sammenlikningene .....</i>	<i>16</i>
<i>Fremgangsmåter for å kunne rette opp en likeverdsspennning .....</i>	<i>16</i>
<b><i>TEORIEN OM PROSEDYRERETTFERDIGHET .....</i></b>	<b><i>16</i></b>
<i>Hvordan oppnås prosedyrerettferdighet .....</i>	<i>17</i>
<b>JOBBKARAKTERISTIKA – MODELLER.....</b>	<b>17</b>
<b><i>HERZBERGS TO FAKTOR TEORI .....</i></b>	<b><i>18</i></b>
<b><i>JOBBKARAKTERISTIKA- MODELLEN .....</i></b>	<b><i>18</i></b>
<i>De 5 positive jobbkaraktteristika.....</i>	<i>19</i>
<b>MOTIVASJONSDRIVERE HOS BESTE-PRAKSIS SALGSORGANISASJONER .....</b>	<b>20</b>
<b>FINANSIELLE INSENTIVER.....</b>	<b>21</b>

---

DIREKTE FINANSIELLE INCENTIVEEFFEKTER .....	21
INDIREKTE FINANSIELLE INCENTIVEEFFEKTER .....	22
<i>Teambasert kollektiv belønning</i> .....	23
<b>2.ANNERKJENNELSE</b> .....	<b>24</b>
NEGATIVE TILBAKEMELDINGER .....	26
<b>3.KONKURRANSE MED MEDARBEIDERNE</b> .....	<b>26</b>
SALGSKONKURRANSER OG DEMOTIVERING .....	27
<b>4. LÆRING OG UTVIKLINGS AV NYE FERDIGHETER</b> .....	<b>27</b>
<b>5.KARRIEREMULIGHETER INNENFOR SELSKAPET</b> .....	<b>28</b>
<b>OPPSUMMERING</b> .....	<b>29</b>
MOTIVASJONSDRIVERE .....	30
<b>METODE</b> .....	<b>32</b>
PROBLEMSTILLING .....	32
ANALYSEFORMÅL .....	32
UNDERSØKELSESPØRSMÅL .....	32
UNDERSØKELSESDSIGN .....	33
<i>Eksplorativt design</i> .....	33
<i>Deskriptivt design</i> .....	33
<i>Kausalt design</i> .....	33
SEKUNDÆR- OG PRIMÆRDATA .....	34
PRIMÆRDATA .....	34
SEKUNDÆRDATA .....	34
KVALITATIV DATA .....	34
KVANTITATIV DATA .....	35
VALG AV METODE .....	35
SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSER .....	35
. BEGREPSAVKLARING OG OPERASJONALISERING .....	35
SKALABRUK .....	36
<i>Nominalnivå</i> .....	36
HOLDNINGSMÅLING OG SKALA VERDIER .....	36
SPØRSMÅLSUTFORMING .....	37
UTVALGSTYPER OG UTVALGSSTØRRELSER .....	37
MÅLEFEIL .....	37
<i>Utvalgsfeil</i> .....	37
<i>Målefeil</i> .....	38
PROSESERINGSFEIL .....	38
VALIDITET OG RELIABILITET .....	38
<i>Reliabilitet</i> .....	39

---

---

<b>RESULTATER OG DRØFTING</b> .....	<b>39</b>
<b>VEKSTMULIGHETER</b> .....	<b>40</b>
OPERASJONALISERING .....	41
AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR VEKSTMULIGHETER .....	41
RESULTAT AV UNDERSØKELSEN: .....	41
ANBEFALING.....	41
KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE: .....	41
<b>LEDELSE</b> .....	<b>42</b>
OPERASJONALISERING .....	42
AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR LEDELSE: .....	42
RESULTAT AV UNDERSØKELSEN: .....	43
ANBEFALING.....	43
KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE: .....	43
<b>SOSIALE FORHOLD</b> .....	<b>43</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR SOSIALE FORHOLD</i> .....	44
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	44
<i>ANBEFALING</i> .....	44
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	45
<b>JOBBSIKKERHET</b> .....	<b>45</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR JOBBSIKKERHET</i> .....	45
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	45
<i>ANBEFALING</i> .....	45
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	45
<b>LØNNSNIVÅ</b> .....	<b>46</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR LØNNSNIVÅ</i> .....	46
RESULTAT AV UNDERSØKELSEN: .....	47
<i>ANBEFALING</i> .....	47
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	47
<b>INDRE MOTIVASJON</b> .....	<b>47</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR INDRE MOTIVASJON</i> .....	48
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	48
<i>ANBEFALING</i> .....	48
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	48
<b>GENERELL TILFREDSHET</b> .....	<b>49</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR GENERELL TILFREDSHET</i> .....	49
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	49
<i>ANBEFALING</i> .....	49

---

---

<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	50
<b>KUNNSKAP OM RESULTATER .....</b>	<b>50</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR DENNE VARIABELEN ER:</i> .....	50
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	51
<i>ANBEFALING</i> .....	51
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	51
<b>ERFART ANSVARSFØLELSE .....</b>	<b>51</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR ERFART ANSVARSFØLELSE</i> .....	52
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	52
<i>ANBEFALING</i> .....	52
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	52
<b>ERFART JOBBETYDNING .....</b>	<b>53</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR JOBBETYDNING</i> .....	53
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	53
<i>ANBEFALING</i> .....	53
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	53
<b>SOSIAL OMGANG .....</b>	<b>54</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR SOSIAL OMGANG</i> .....	54
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	55
<i>ANBEFALING</i> .....	55
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	55
<b>TILBAKEMELDINGER .....</b>	<b>56</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR TILBAKEMELDINGER</i> .....	56
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	56
<i>ANBEFALING</i> .....	57
AGUINIS 13 KJENNETEGN VED ET IDEELT PRESTASJONSLEDELSESSYSTEM .....	57
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	59
<b>AUTONOMI.....</b>	<b>59</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR AUTONOMI</i> .....	59
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	60
<i>ANBEFALING</i> .....	60
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	60
<b>JOBBETYDNING.....</b>	<b>61</b>
<b>JOBBIDENTITET .....</b>	<b>61</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR JOBBIDENTITET</i> .....	62
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	62
<i>ANBEFALING</i> .....	62

---

---

<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	62
<b>GRAD AV VARIERT ARBEID</b> .....	<b>63</b>
<i>AKTIVE MOTIVASJONSDRIVERE INNENFOR VARIERT ARBEID</i> .....	63
<i>RESULTAT AV UNDERSØKELSEN:</i> .....	63
<i>ANBEFALING</i> .....	63
<i>KOMMENTAR FRA KVALITATIV UNDERSØKELSE:</i> .....	64
<b>OPPSUMMERING</b> .....	<b>64</b>
<b>LITTERATURLISTE:</b> .....	<b>65</b>
<b>VEDLEGG 1 : SCORE NØKKEL SPØRRUNDERSØKELSE</b> .....	<b>67</b>
<b>VEDLEGG 2 INTERVJU GUIDE</b> .....	<b>70</b>
<b>VEDLEGG 3 KVANTITATIV SPØRREUNDERSØKELSE</b> .....	<b>72</b>

## **Problemstilling**

I denne bacheloroppgaven skal jeg tittle nærmere inn på motivasjonen i salgsgruppen til Info Consensus, og hvilke variabler som eventuelt påvirker denne gruppen (5stk). Utover å se hvilke variabler som påvirker motivasjonen så har jeg også sett på teori som omhandler hvilke eventuelle tiltak som muligens kan bedre denne. Dette knyttes sammen i drøftingskapittelet.

## **Selskapet Info Consensus**

Info Consensus ble etablert i 2001, og har siden dette levert kompliserte regler fortalt på en enkel og forståelig måte til ledere og ansatte i mer enn 400 norske kommuner og fylkeskommuner. Info Consensus leverer skreddersydde løsninger til skole, barnehage samt pleie og omsorgssektoren.

Gjennom deres E-portal og support så bidrar de med faglig og juridisk ekspertise på de gjeldene lover og regler som man kan møte på innenfor over nevnte områder. De leverer også opplæring på viktige og relevante fagområder gjennom E-sertifiseringsprogrammer.

Dette håper de skal bidra med at de ansatte får gjort jobben raskere, enklere og bedre og gjennom dette får bedre tid til de viktigste arbeidsoppgavene til hver enkelt. (<http://www.infoconsensus.no/>)

### **Avgrensinger**

Selv om det er noen av variablene som i seg selv ikke er helt aktuelle for Info Consensus som selskap så har jeg likevel tatt de med for å kunne skape et helhetsbilde av situasjonen slik den er i dag. Jeg har som forutsetning i denne oppgaven at de forskjellige variablene faktisk agerer innenfor de motivasjonsdriverne som jeg har satt de under. Måten de har blitt plassert på er ut i fra bachelorstudentens egne sunne fornuft og kunnskap om motivasjon. Og ikke basert på noen reell forskning som viser at disse hører sammen. Vekstbehov er tatt med som tall i oppsummeringen, men kommer til å bli sett nærmere på. Da dette er et stort felt som jeg kunne skrevet en egen oppgave på. Og et sted må jeg sette streken.

### **Sammendrag**

Oppbygning:

I del 1 av teori kapitlet ser vi nærmere på relevante motivasjonsteorier. Teoriene herfra blir benyttet til og lage et forskningsopplegg som består av en kvantitativ spørreundersøkelse og en kvalitativ intervju runde. Variablene herfra er i stor grad bygd ut i fra en forskningsrapport som heter: «The Job Diagnostics Survey» av Hackman og Oldham,1974. Disse Men er også influert av nyere forskning. Variablene presenteres og operasjonaliseres i drøftings kapitlet, sammen med de viktigste kommentarene innenfor hvert felt.

I del 2 av teori kapitlet vil vi se nærmere på en forskningsrapport fra The Aberdeen Group, hvor de går gjennom de sterkeste motivasjonsdriverne i de store salgsorganisasjonene ute i Europa. Disse motivasjonsdriverne prøver jeg så å knytte opp mot variablene vi har fått målt via forskningsopplegget, dette skjer i drøftingskapitlet

Metodekapitlet går igjennom det teoretiske grunnlaget for forskningsprosessen og forklarer hvordan dette er bygd opp.

I Drøftingskapitlet forsøker vi å knyte sammen alle trådene og komme til fornuftige og godt gjennomtenkte anbefalinger for å bedre motivasjonen i salggruppen basert på teorien i kapittel 1.

Denne bacheloroppgaven er altså i all hovedsak delt opp i 4 hoveddeler;

1. Generelle motivasjonsteorier
2. Motivasjonsdrivere
3. Metodekapittel
4. Drøftingskapittel

## **Generelle motivasjonsteorier**

### **Behovsteorier**

Disse teoriene betrakter motivasjon og atferd ut i fra et sett med grunnleggende behov. Disse kan være biologiske, eller et produkt av læring over tid. Jeg kommer her til å ta for meg hovedteorien innenfor denne typen teorier.

#### *Maslows behovshierarki 1943*

I 1950-årene presenterte Abraham Maslow den populære motivasjonsteorien kalt Maslows pyramide. Maslows pyramide består av 5 typer grunnleggende behov.

Disse kan igjen deles inn i 2 hovedtyper;

1. Behov for underskuddsdekning
2. Behov for vekstmuligheter

Grunntanken i Maslows teori er at de laveste, mest grunnleggende behovene må tilfredsstilles Før de høyere blir aktualisert.

#### *Fem typer for behov*



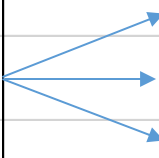


(Kilde: Psykologi i organisasjon og ledelse,2009)

1. Fysiologiske behov: Næring, luft, vann, husly og i arbeidssammenheng- minimumslønn, arbeidsmiljøbetingelser (pauser, variert fysisk og psykisk skade- visshet om å beholde jobben).
2. Sikkerhetsbehov:  
Trygge omgivelser som sikrer mot fysisk og psykisk skade (for eksempel visshet om å beholde jobben)
3. Sosiale behov:  
Det sosiale behovet er det høyeste av nivået av underskuddsdekning i Maslows behovsteori. Med sosiale behov mener man blant annet tilknytning til gode venner, kolleger, partnere samt andre sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept.
4. Aktelse:  
Aktelse representerer første nivå i overskuddsdekningen i Maslows behovsteori. Denne skiller seg ut i fra de tidligere stegene da det omhandler individets behov for personlig vekst (og utvikler selvspekt og anerkjennelse fra andre). Denne motivasjonsmekanismen er av stor betydning i salgsorganisasjoner- her kan salgsledere med hjelp av en anerkjennelses strategi, som bygger oppom de viktigste motivasjonsfaktorene, virkelig få resultater uten å bruke så mye rent finansielle midler på dette. Aktelse/ Annerkjennelse gis gjennom tilbakemeldinger og oppmerksomhet. Vi skal se nærmere på dette i del 2.
5. Selvaktualisering

Å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg. Med andre ord realisere sine potensialer. Viktigheten av muligheten for selvaktualisering kan understrekes med å vise til forskningen til Dirks og Ferrin,2002.

Hvor vi blant annet kan se at en viss grad av autonomi faktisk er en forutsetning for å ha produktive holdninger, Psykologisk velvære og individuell effektivitet.

		Individuell effektivitet
Autonomi er en forutsetning for:		Produktive holdninger
		Psykologisk velvære
(Dirks og Ferrin,2002)		

### *Svakheter ved Maslows behovsteori*

Når det gjelder forholdet mellom underskuddsdekning og vekstbehov så kan det synes som om dette blir bekreftet av forskningen som har skjedd i ettertid av at teorien ble lansert. Når det gjelder kravet om at det ene behovet må være tilfredsstilt før en kan gå videre på neste, så er det midlertidig mindre støtte fra annen forskning. Noe av kritikken går blant annet på hvor grensen for at et behov er 100% tilfredsstilt går. En videreutvikling av Clayton Alderfer reduserte antall behov til tre og åpnet for å bevege seg begge veier i behovspyramiden.

## **Kognitive teorier**

Disse teoriene anser motivasjonen som et resultat av hvert enkelt individs forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse. Teoriene mener at en

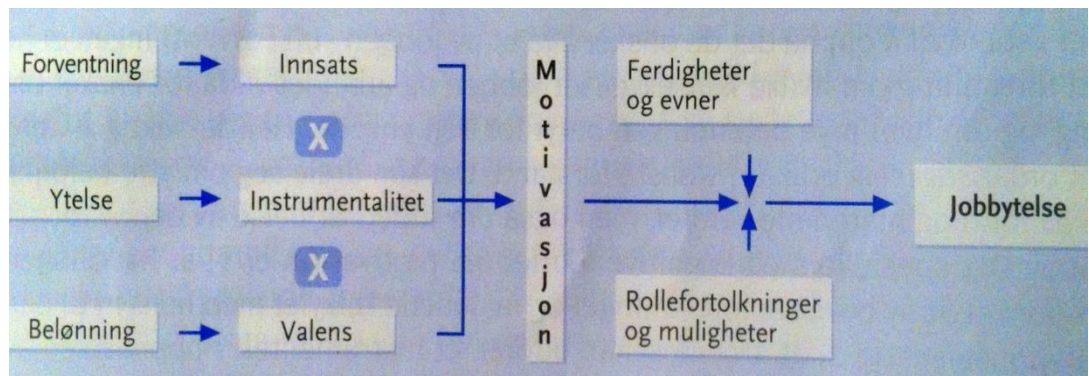
handling kommer som et resultat av rasjonelle bevisste valg, de går ut i fra at den mest sentrale driveren av motivasjon.

Nedenfor skal vi ta for oss kognitiv forventningsteori og målsettingsteori. Som kanskje er de mest fremtredende innenfor salgsorganisasjoner.

### ***Kognitiv Forventningsteori***

Forventningsteori baserer seg på hvilke forestillinger og overveielser som ligger til grunn for et individs innsats og bestrebelser i jobbsammenheng.

Salgsmedarbeiderne blir dermed motiverte til å yte merarbeid når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut i fra jobben sin. Motivasjonen styres altså av oppfatninger og forventninger om resultatet av innsats (Anders Dysvik,2010) Belønning kan dreie seg om direkte insentiver som lønn og materielle goder, eller være mer indirekte som for eksempel å anerkjenne status eller tilfredsstillende behov for anerkjennelse.



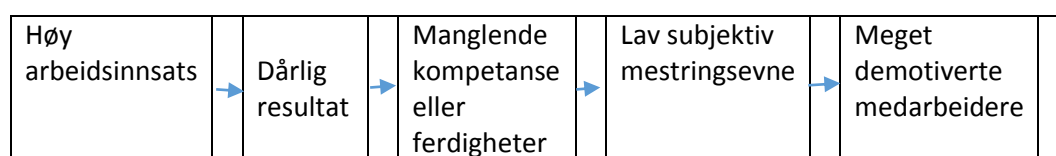
(Kilde: Psykologi i organisasjon og ledelse,2009)

Som vi kan se ut i fra modellen legger kognitiv forventningsteori frem tre typer Overveielser som er spesielt viktig for et individs innsats i jobbsammenheng:

1. Subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater.
2. Instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning.
3. Valensvurderinger, som handler om belønningens subjektive verdi for individet.

*Subjektiv forventning*

Et individ som har legger jobber hardt for å nå et mål, kan vi si at har høy subjektiv forventning. Det vil si at individet har en høy forventning om at innsatsen skal føre til belønning. Når et individ har lav subjektiv forventning har individet liten eller ingen tro på at belønningen vil stå i forhold til den innsatsen som er lagt ned, og motivasjonen vil da bli svakere. Motivasjonen kan også synke dersom noen må legge ned en stor innsats uten at det fører til noen belønning. Slik som vi kan se ut i fra forskningsresultatene til Bandura,1986 under.



(Bandura,1986)

*Valens*

Uttrykket valens bygger seg på den subjektive verdien av belønningen. Det vil si at selv om en fks salgsmedarbeider forventer at innsatsen vil gi belønning så kan motivasjonsnivået synke visst ikke belønningen er verdt noe for personen. Bare belønninger med høy positiv valens kan virke motiverende. Vi skal senere i denne oppgaven understreke viktigheten av at insentivene er relevante for den enkelte salgsmedarbeider. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Teorien antar at det er et multiplikativt forhold mellom de tre grunnelementene subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valensvurderinger. Det vil si at når verdien på alle tre grunnelementene er høye, vil medarbeiderne ha høy motivasjon. Derimot, er verdien null på et av elementene, så vil den samlede motivasjonen vil likevel bli null. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dermed hjelper det lite om vi er aldri så mye motivert dersom vi ikke har de evner, ferdigheter og kunnskaper som skal til for å utføre jobben.

*Svakheter ved forventningsteorien:*

Det har blitt forsket mye innenfor forventningsteori og flere av de grunnleggende antagelsene har blitt bekreftet. Når det gjelder det multiplikative forholdet mellom valens, instrumentalitet og subjektive forventninger, så er det større tvil.

***Målsettingsteori***

Locke og Latham utviklet målsettingsteorien, som kan betraktes som en variant av kognitiv forventningsteori, der man fokuserer særlig på målets betydning som motivasjonsfaktor. Salgsmaal forteller salgsmedarbeiderne i en bedrift hva de trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for at de skal nå det satte målet. Viktige prinsipper i teorien er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, at vanskelige mål har en større motiverende effekt på mennesker enn lette mål dersom de blir akseptert og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelser enn ingen tilbakemelding. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

Slike mål antas å gi bedre prestasjoner fordi:

1. De definerer akseptable prestasjonsnivåer
2. De øker utholdenhet og innsats
3. De øker fokus på målrelevant kunnskap og strategier for oppgaveløsning

(Anders Dysvik 2010).

Hvorvidt resultatet av et arbeid vil bli bedre dersom den enkelte medarbeider får anledning til å delta i målsettingsprosessen, er en problemstilling teoretikerne ikke har blitt enige om. Men ut i fra The Aberdeen Groups seneste rapport viser det seg faktisk at de best praktiserende salgsorganisasjonene i mindre grad tar med seg salgsmedarbeiderne når salgsmålene skal settes opp. Men en skulle i hvert fall tru at man gjennom å bli dratt med i prosessen får en større følelse av å bli sett og verdsatt av bedriften og som nevnt over er aksept en grunnleggende betingelse for at et vanskelig mål skal ha en motiverende effekt.

*To betingelser til målsettingsteorien*

Det er to betingelser som nyanserer prinsippene nevnt ovenfor.

1. Det er viktig å sikre seg forpliktelse til målet fra de enkelte salgsmedarbeiderne, det vil si at den enkelte medarbeideren føler seg forpliktet til å følge opp målsettingen, og ikke på endre eller forlate den.
2. For det andre er individets subjektive mestringsevne en svært viktig faktor, det vil si hva individet tror det kan klare i forhold til en bestemt oppgave, om de tror de kommer til å lykkes eller ikke. Forskning viser faktisk at hvordan den enkelte oppfatter sin mestringsevne vil være av større betydning enn den enkeltes objektive målbare evner (Bandura 1986).

### *Målstyringsteori*

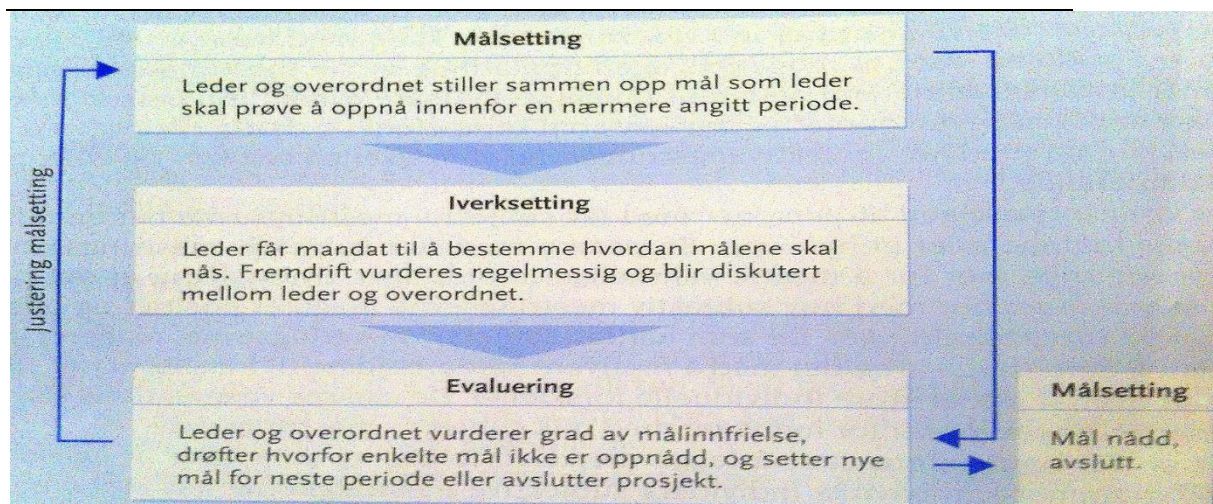
I følge målstyringsteorien er selve intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål en helt sentral motivasjonskraft. Klare konkrete salgsmål forteller oss hva vi trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. De viktigste prinsippene her er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, at vanskelige mål har større motiverende kraft enn lette mål dersom de blir akseptert, og at graden av tilbakemelding styrer graden av ytelse signifikant.

Det er meget viktig at disse salgsmålene er samordnet, og at det eksisterer en god forståelse mellom ulike nivåer i organisasjonen om hvilke spesifikke målsetninger man arbeider imot. For å løse dette kan vi bruke systematisk målstyring gjerne også kalt MBO (MBO= Management by Objectives).

I de fleste målstyringsprogrammer er det tre grunnleggende trinn:

1. Målsetting
2. Iverksetting
3. Evaluering (mål nådd)

Utfallet er ofte avhengig av hvor realistiske og hvor krevende målsetningene er, målene bør være spesifikke, konkrete, positive og så vanskelige som mulig i forhold til de ressursene og mulighetene som eksisterer for å nå dem.



(Kilde: Psykologi i organisasjon og ledelse,2009)

### *Målstyringens 2 forutsetninger*

I Målstyringsteorien er det to betingelser som kan moderere de mer generelle prinsippene nevnt ovenfor.

1. Det første er målforpliktelse hos medarbeiderne. Dette betyr at medarbeideren føler at han er forpliktet til å følge opp målsetningen.
2. Det andre er subjektiv mestringstro det vil si hva det enkelte individ tror det kan klare i forhold til en bestemt oppgave. Forskning viser til at individets oppfatning av sin mestringsevne ofte kan være mer utslagsgivende enn dets rene objektive målbare evner.

Personer med høy subjektiv mestringsevne reagerer positivt og offensivt på negative tilbakemeldinger. Forskning viser også at egnende treningsprogram påvirker individets subjektive mestringsevne på en så betydningsfull måte at vi kan registrere sterke effekter på slike forhold som sykefravær og mentalhelse

### **Sosiale motivasjonsteorier**

De sosiale motivasjonsteoriene tar for seg individets forhold til salgsmedarbeiderne som en kilde til demotivering og motivering. Innunder det som heter sosiale motivasjonsteorier, skal vi se nærmere på to undertyper. Likeverds teori og teorien om prosedyrerettferdighet

***Likeverds teori***

Stacy Adams likeverds teori ser på likeverd sett på som et prinsipp som har forutsigbare effekter på menneskers innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidshverdagen. Disse effektene kan både ha sterke demotiverende og motiverende egenskaper.

Likeverds teori bygger seg på tanken om at belønning i seg selv ikke er en absolutt størrelse. Men en relativ størrelse. Det vil si at en gruppe salgsmedarbeidere vil sammenlikne sitt innskudd (innsats) og belønning (Utbytte) med hva andre medarbeidere får.

Visst det er samsvar mellom innskudd og uttaksbrøkene teorien presenterer i modellen under, i forhold til salgsmedarbeidere det er relevant å sammenlikne seg med, kaller vi dette for likeverdstilstand. Denne tilstanden oppleves som rettferdig og tilfredsstillende. Visst det derimot ikke er likevekt mellom innskudd og uttaksbrøkene opplever medarbeideren en likeverdspanning. Likeverdspanning oppleves i motsetning til likeverdstilstand som en utilfredsstillende og urettferdig tilstand.

Likeverdsteori	
Sammenlikningsbrøker	Opplevelse
$\frac{U}{IA} < \frac{U}{IB}$	Ulikhet pga. underbelønning
$\frac{U}{IA} = \frac{U}{IB}$	Likhet
$\frac{U}{IA} > \frac{U}{IB}$	Ulikhet pga. overbelønning

*U er ulikhet,  
IA er arbeidstaker, og IB er en annen relevant person.*

(Kilde: Psykologi i organisasjon og ledelse,2009)

I følge likeverds teorien er det 4 måter en medarbeider sammenlikner seg selv med andre.

- 1, Selv-intern = Sammenlikninger situasjonen med samme organisasjon.
2. Selv ekstern= Sammenlikner situasjon annen organisasjon
- 3.Andre intern = Sammenlikner med annen person eller gruppe i egen organisasjon



4. Andre ekstern sammenlikner med annen person eller gruppe fra annen organisasjon.

#### *Innvirkninger på sammenlikningene*

Det presenteres også tre typer innvirkninger som kan virke inn på de ulike sammenligningstypene nevnt over. Disse er;

1. Lønnsnivå
2. Utdanningsnivå
3. Ansettelseslengde

Ved lavt lønnsnivå og lavt utdanningsnivå har salgsmedarbeideren gjerne liten oversikt og sammenlikner seg gjerne med personer innenfor egen organisasjon. Disse medarbeiderne sammen med de med lav ansettelseslengde er også mer følsomme for ulikheter innenfor egen organisasjon. Ved høyt lønnsnivå og utdanningsnivå sammenlikner gjerne medarbeiderne med eksterne personer eller grupper i andre organisasjoner.

#### *Fremgangsmåter for å kunne rette opp en likeverdspanning*

1. Forandre innskudd	4. Fordreie opplevelsen av andre
2. Forandre uttak	5. Velge et annet referanseobjekt
3. Fordreie selvopplevelsen	6. Slutte

#### ***Teorien om Prosedyrerettferdighet***

Prosedyrerettferdighet kan forklares som den subjektive opplevelsen av rettferdighet og urettferdighet i prosedyrene som benyttes for å fordele goder blant medarbeiderne.

Forskning på rettferdighet er i delt opp i tre forskjellige typer rettferdighetsopplevelser.

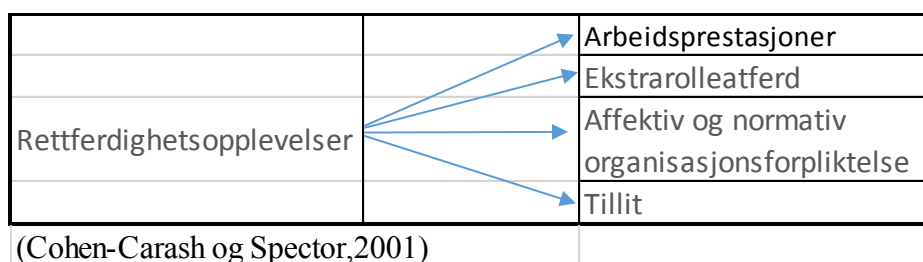
*Utfallsrettferdighet* henviser til opplevelsen av rettferdige utfall av ulike beslutninger om for eksempel lønn og forfremmelser.

*Mellommenneskelig rettferdighet* henviser til i hvilken grad man opplever at andre personer opptrer på en rettferdig måte.

*Prosedyrerettferdighet* omhandler i hvilken grad kriterier og prosedyrer som ligger til grunn for beslutninger, er rettferdige eller er anvendt på en rettferdig måte. Prosedyrerettferdighet er på mange måter viktigere en utfallsrettferdighet. På grunn av:

1. Prosedyrerettferdighet øker tilfredsheten med både fordelaktige og ufordelaktige utfall.
2. Prosedyrerettferdighet øker tillit og lojalitet til de som har ansvar for prosedyrene.
3. Prosedyrerettferdighet er sterkt relatert til indre motivasjon og synes å være det som forklarer sammenhengen mellom prosedyrerettferdighet og arbeidsprestasjoner.

I tråd med sosiale bytteteorier viser flere metaanalyser at rettferdighetsopplevelser blant annet predikerer arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse og tillit til lederen i organisasjonen.



### *Hvordan oppnås prosedyrerettferdighet*

Forskningen innenfor dette feltet har til nå vært konsentrert rundt 2 faktorer.

1. *Mellommenneskelig rettferdighet* viser til i hvilken grad man opplever at andre personer opptrer på en rettferdig måte. Omhandler også hvor viktig det er å behandle sine medarbeidere med respekt og høflighet. Dette kan oppnås ved å gi jevnlig tilbakemeldinger og ta med medarbeideren til råds når beslutninger skal tas.

(Utvikling.org)

2. *Kommunikasjon*

Med dette menes det at det er viktig å kommunisere hvilke regler som ligger til grunn når en leder evaluerer en medarbeider. Dette er svært viktig da en oppnår en felles forståelse og reduserer muligheten for opplevelsen av urettferdighet.

(Utvikling.org)

## **Jobbkarakteristika – modeller**

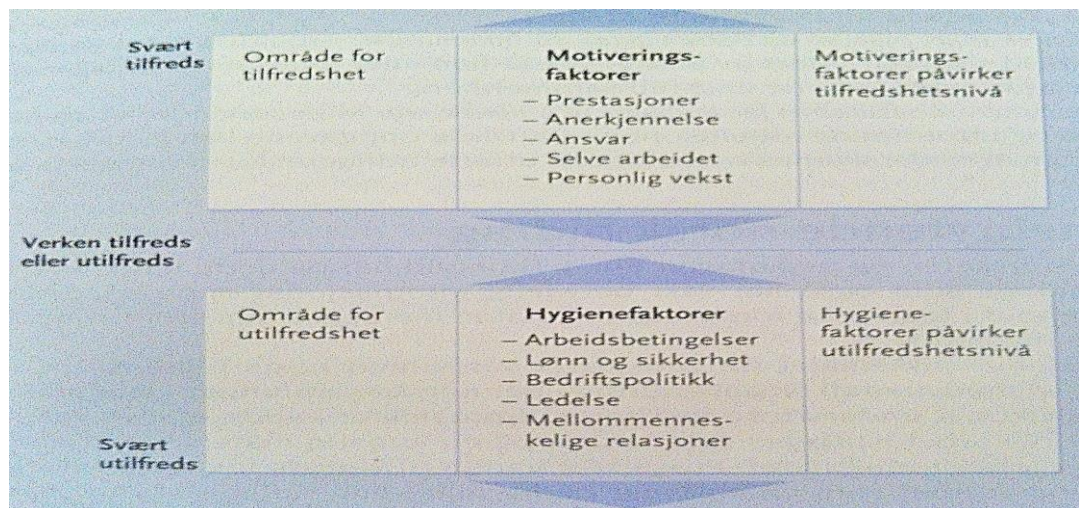
Jobbkarakteristika – modeller en fellesbetegnelse for modeller der egenskapene ved selve jobben er det som påvirker prestasjon og motivasjon hos salgsmedarbeideren

Under jobbkarakteristika-modeller skal vi se nærmere på Herzbergs to faktor teori og jobbkarakteristika-modellen til Hackman og Oldham.

### *Herzbergs to faktor teori*

Fredrik Herzberg utviklet en teori gjennom å intervju hundrevis av medarbeidere, hvor han ba de forklare en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben, og en situasjon som skapte mistriivsel på jobben. Det underlige her var at det viste seg at de to faktorene var uavhengige av hverandre. Det vil si at fravær av motivasjonsfaktorer ikke fører til mistriivsel. Faktor to som omhandlet situasjoner som hadde skapt misnøye, ble av Herzberg kalt hygienefaktorer.

Hygienefaktorene Herzberg har satt opp i sin modell, skaper mistriivsel visst de ikke er til stede.



(Kilde: Psykologi i organisasjon og ledelse,2009)

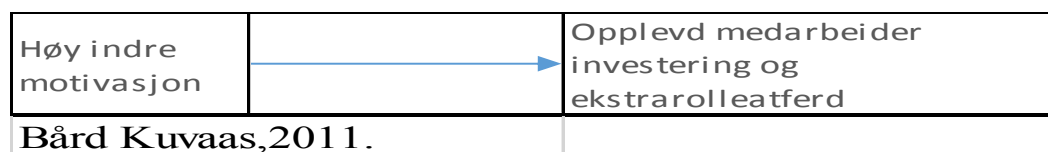
### *Jobbkarakteristika- modellen*

I nyere forskning er det blitt gjort en del forsøk på å bygge opp en jobb slik at den gir mest mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. Dette er etter utsagn fra Kaufmann og Kaufmann er Richard Hackman og Greg Oldhams modell den best utviklede.

Målet med denne modellen var å utvikle et konkret og mest mulig detaljert system for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Rent praktisk var målet med dette å skaffe seg et bedre utgangspunkt for å kunne legge til rette arbeidsoppgaver slik at de i mest mulig grad skal stimulere vekstbehovet hos hver enkelt salgsmedarbeider. En forutsetning her er at tiltakene fører til bedre

motivasjon for jobbytelse, som igjen fører til bedre produktivitet og bedre arbeidskvalitet.

I teorien blir det pekt på 5 sentrale trekk som formodes å være relevante for en hvilken som helst type jobb. Tanken er at i jo større grad en jobb inneholder disse 5 trekkene, jo mer egnet er den for å engasjere individets indre motivasjon. Utgangspunktet for at vi gjerne vil styrke den indre motivasjon kan ses ut i fra forskningsresultatene til Bård Kuvaas, 2011.



#### *De 5 positive jobbkarakteristika*

##### 1. Variasjon i ferdigheter

Byr jobben på muligheten til å benytte seg av evner, ferdigheter og kunnskap. Grunnregelen her er at jo mer variert, jo høyere motivasjonsengasjerende er jobben.

##### 2. Oppgaveidentitet

Er arbeidsoppgaven et delarbeid, som er en del av et større prosjekt. For eksempel linjearbeid ved en bilfabrikk. Eller gjør medarbeideren ferdig hele produktet selv.

##### 3. Oppgavebetydning

Har medarbeideren muligheten til å se en større mening med arbeidsoppgaven. Se hva arbeidsoppgaven er godt for.

##### 4. Autonomi

Har medarbeideren kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon?

##### 5. Tilbakemelding

##### 5. I hvilken grad får medarbeideren informasjon om resultatene av arbeidet sitt.

Ut i fra disse fem dimensjonene laget Hackman og Oldman et spørreskjema (Job Diagnostics Survey) som blir benyttet for å kartlegge hvilket nivå jobben ligger på

---

innenfor hver av dimensjonene. Svarene fra dette spørreskjema skal så benyttes i inn i deres formel for beregning av motivasjonspotensial:

$$MPS = \frac{(OV + OI + OB)}{3} \times \text{Autonomi} \times \text{Tilbakemelding}$$

OV = Oppgavevariasjon OI= Oppgaveidentitet OB=Oppgavebetydning

Ut i fra dette får vi et bilde av den totale motivasjonsprofilen til salgsjobben, den gir oss også en god grobunn til å sette inn tiltak for å øke motivasjonen. Ut i fra Meta-analyser bekrefte jobbkarakteristika modellen, den har med andre ord god støtte i empirisk forskning. Det er likevel greit å være klar over at er individuelle forskjeller. Disse kan for eksempel være:

1. De med høye vekstmotiver passer bedre inn i modellen en de med mindre vekstmotiver.
2. Jobbtilfredshet, dersom jobbtilfredshet ikke er tilstede hjelper det ikke hvor motivert en er. Dette ses på som en forutsetning.
3. En medarbeider må ha kunnskap og ferdigheter og en viss grad av autonomi for å skape indre motivasjon.

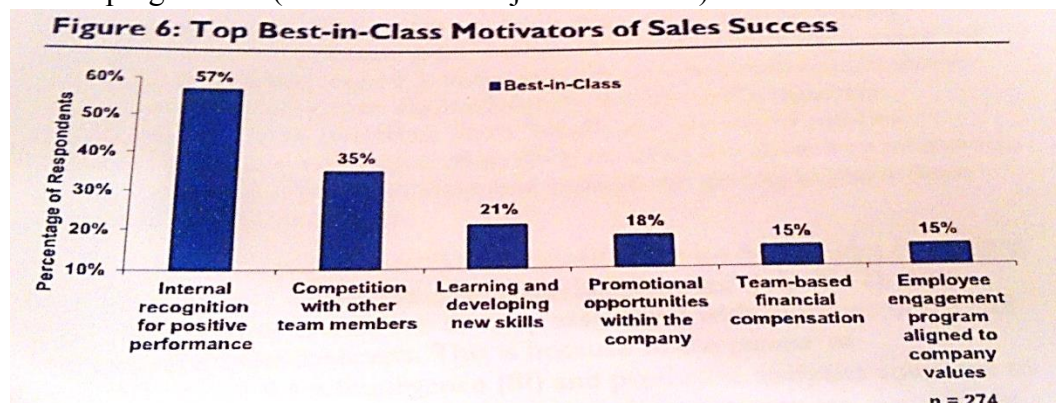
Innenfor jobbkarakteristika foreligger det omfattende forskning rundt de sentrale hypotesene. Nyere forskning viser at teorien om jobbkarakteristika samlet sett har meget god støtte i omfattende empirisk forskning.

### **Motivasjonsdrivere hos beste-praksis salgsorganisasjoner**

I denne delen skal vi gå nærmere innpå hva som er motivasjonsdriverne hos beste-praksis salgsorganisasjoner. Når vi ser på den siste rapporten til Aberdeen Group; Motivate, Compensate, Enable: Sales managements best practices. Er det 7 områder som blir sett på som de som de største motivasjonsdriverne. 6 Av disse områdene er nevnt i tabellen nedenfor. Det syvende og den desidert mest populære blant disse bedriftene er insentiver. I denne delen skal vi gå igjennom disse driverne og se hvordan disse kan koples til de generelle motivasjonsteoriene gjennom forskjellige typer for motivasjonsforskning.

1. Finansielle insentiver
2. Annerkjennelse
3. Konkurransen med medarbeidere
4. Læring og utviklingsmuligheter
5. Karrieremuligheter

6. Team baserte finansiell kompensasjon (Dekkes under finansielle insentiver)
7. Samordning mellom organisasjons verdier medarbeider engasjement programmer (Dekkes av anerkjennelsesdelen)



Kilde: Aberdeen Group; Motivate, Incent, Compensate, Enable: Sales Performance Management Best Practices

### Finansielle Insentiver

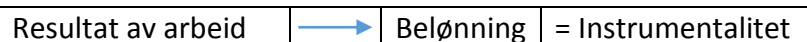
Det finnes i utgangspunktet to typer insentiver for endring av holdning og atferds påvirkning.

1. Direkte finansielle insentiver
2. Indirekte finansielle insentiver

#### *Direkte finansielle incentiveffekter*

98 % av de beste salgsorganisasjonene i denne undersøkelsen indikerer at finansielle insentiver er blant topp tre salgsmotivatorene i selskapet.

Med direkte finansielle insentiver mener jeg i denne fagoppgaven rene pengebonuser. Direkte finansielle insentiver har til hensikt å få medarbeideren til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, som for eksempel å øke arbeidsinnsatsen. For å få til dette er det viktig at det er en tett, klar og forutsigbar kobling mellom resultatet av arbeidet og belønningen slik at arbeideren opplever høy grad av instrumentalitet (Vroom, 1964)



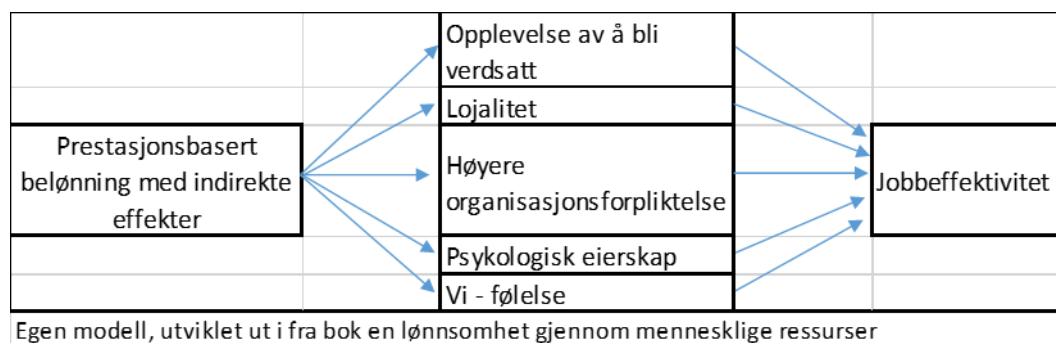
Som vi har sett under kognitiv forventningsteori i forrige del er det instrumentalitet sammen med valens og subjektiv forventning om muligheter for å klare belønningsmålet som til sammen skaper motivasjon og gjennom denne prestasjon. Dette kobler direkte finansielle insentiver og kognitiv forventningsteori en dens to underarter målsettingsteori og målstyringsteori tett sammen.

Blant de mest effektive typene bonuser innenfor finansielle incentiver er resultatbaserte individuelle bonuser som er antatt å ha den sterkeste direkte incentiveffekten. Hovedsakelig på grunn av:

1. Resultatbaserte kriterier til mer nøyaktige og udiskutable målinger av jobbeffektivitet enn det med subjektive vurderinger.
2. Individuelle ordninger gir mer entydige sammenhenger mellom resultat av eget arbeid og egen belønning enn med kollektive ordninger, hvor det ofte kan oppstå gratispassasjerer.

### ***Indirekte finansielle incentiveffekter***

Med indirekte incentiveffekter i denne fagoppgaven mener jeg andre insentiver en rene pengebonuser. De mer indirekte incentivene er insentiver som for eksempel teambygging turer eller «gaver». Med gaver her mener jeg materielle saker som Tver, vin, mp3 spiller, blueray spiller osv. Prestasjonsbasert belønning med indirekte effekter har som mål å øke medarbeiderens opplevelse av å være verdsatt, lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi- følelse som igjen kan øke medarbeiderens jobb effektivitet.



Når det gjelder denne typen insentiver så er det meget viktig at salgsmedarbeideren får et valg innenfor strukturerte rammer. Dette fordi vi som nevnt tidligere er avhengig av at medarbeideren selv føler at belønningen er relevant for han/henne, for å kunne ha noen som helst motivasjonseffekt. I dagens næringsliv hvor alder spennet innenfor en salgsorganisasjon ofte kan være stort, begge kjønn i alle aldre er aktive innenfor organisasjonen, og alle disse salgsmedarbeiderne igjen har forskjellige interesser. Så blir det naturlig å tenke tanken med å differensiere de indirekte insentivene. Gjennom for eksempel å lage en katalog av forskjellige belønningsmidler medarbeiderne kan velge mellom. Alle belønningsmidlene i en slik katalog er selvfølgelig lagt opp på en slik måte at den styrker overnevnte motivasjon og dermed resultatet på jobb.

Fritt valg av innenfor indirekte insentiver skaper blant annet disse fordelene:

1. Fritt valg linker belønningen med et mer eller mindre varig minne av å fullføre målet. Dette viser seg gjennom at medarbeiderne husker bedre de indirekte relevante belønningene mer en direkte finansielle insentiver. Og selskapet bygger da en høyere organisasjonsforpliktelse, lojalitet og opplevelse av å bli verdsatt.

2. Fritt valg er et meget kritisk element når det gjelder å lykkes med en veldig viktig teori innenfor salgsorganisasjoner, og som brukes over alt, nemlig målsettingsteori.

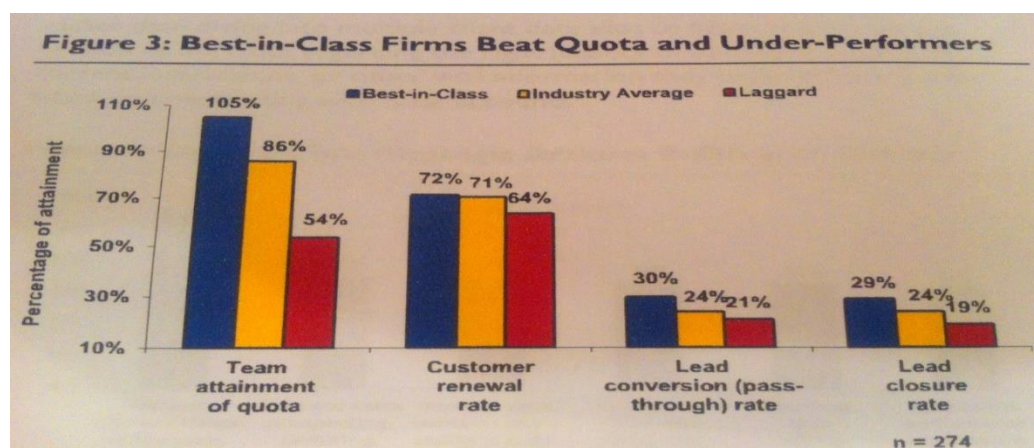
Relevante indirekte insentiver kan også være mer effektivt en finansielle insentiver, et eksempel på dette er en studie utført av Dr Scott. A. Jeffrey. Denne studien var tatt blant 431 Call senter medarbeidere. Resultatene av denne var som følger:

1. Medarbeiderne visualiserer relevante ikke finansielle insentiver oftere.
2. De som visualiserer belønningen for måloppnåelsen, oppnår denne oftere og jobber hardere for å klare denne.
3. Relevante indirekte insentiver har gjennom dette en rent større effekt på resultat en rent finansielle insentiver.

Som et eksempel på et indirekte insentiv har et selskap som insentiv for å klare kvartalsmålet. Dette insentivet er en 60 tomers flatskjerm, for undertegnede hadde dette vært en belønning som hadde motivert meg sterkt i hverdagen. Men for en annen medarbeider som for eksempel er svært interessert i matlaging, er ikke dette insentivet veldig relevant. Den kan til og med virke demotiverende.

#### *Teambasert kollektiv belønning*

Overskuddsdeling i store organisasjoner bør ha som formål å vise til at her er vi alle et lag, fordi de direkte incentiveeffektene i kollektiv forstand vanligvis vil være lave og neglisjerbare. Når det kommer til deling i store organisasjoner så viser rapporten til The Aberdeen Group at de selskapene som presterte klart best også hadde større grad av kollektive finansielle insentiver. Men dette må komme i tillegg til og ikke istedenfor individuelle finansielle og ikke finansielle insentiver.



Kilde: Aberdeen Group; Motivate, Incent, Comensate, Enable: Sales Performance Management Best Practices



## 2. Annerkjennelse

For å gjøre det helt klart så er ikke annerkjennelse et insentiv. Men en tilbakemelding som gis når en salgsmedarbeider har utført noe som fører til bedre resultater. Dette kan være gjennom å klare års eller kvartalsmålene, gode resultater på enkelt dager osv. Rapporten til The Aberdeen Group viser at selskaper som forstår seg på at en konsekvent strategi for annerkjennelse kan utvikle og holde på medarbeidere i større grad, bygge bedre prestasjoner og gjennom dette bygge en verdibasert selskapskultur.

Gjennom å skape en kultur der salgsmedarbeiderne konsekvent får annerkjennelse som er bygd på organisasjonens verdier ser man at det leder til klart bedre resultater både på individuelt og organisatorisk nivå. Faktisk så viser rapporten The Human Science of giving recognition fra The Maritz Institute, 2011 at konsekvent anerkjente medarbeidere syv ganger så stor sannsynlighet for å være fornøyde med jobben. De har også større rolleforståelse en mindre anerkjente medarbeidere.

Høy affektiv organisasjonsforpliktelse sammen med jobbtilfredshet	→	Sterk sammenheng med effektivitet
(Harrison, Newman og Roth,2006)		

Organisasjoner med formelle annerkjennelsesprogrammer har 6 ganger så stor driftsmargin, og de ansatte har meget høy motivasjon. (Incentive Magazine,2005)

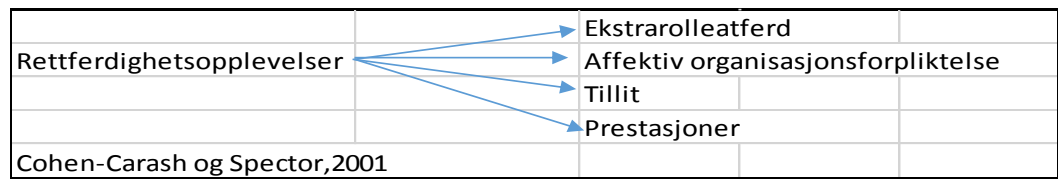
Annerkjennelse er bygd på tre faktorer, nemlig;

### 1. Emosjoner

Emosjoner kan forklares som en subjektiv reaksjon til noe i omgivelsene som oppleves som enten behagelig eller ubehagelig. Denne reaksjonen medfører vanligvis til fysiologiske forandringer og kan ta seg uttrykk i synlig atferd. Kunnskap om emosjoner og hvordan disse kan «styres» er meget viktig når en skal gi annerkjennelse. Som eksempel kan vi se på det parasympatiske nervesenteret, dette senteret ødelegger for kronisk stress og lar kroppen bygge seg opp igjen. Gjennom å spørre om saker om personlige visjoner og framtidsplaner, så tvinger en dette nervesenteret til å «aktiveres» og dermed redusere kronisk stress. Som kjent kan det å være salgsmedarbeider være ganske stressende innimellom. Og da kan denne teknikken være en redning. Rapporten fra The Maritz Institute viser faktisk at 85-90 % av suksess på jobben er mer avhengig av emosjonell intelligens enn noen annen faktor. (Goleman,1998)

### 2. Rettferdighet

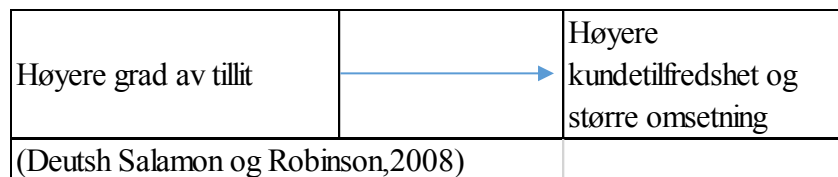
I tråd med sosiale bytteteorier viser flere metaanalyser at rettferdighetsopplevelser predikerer blant annet arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse og tillit til lederen i organisasjonen.



### 3. Tillit

Viktigheten av tillit kan understrekes av en studie av 88 butikker hos en detaljistkjede i Canada. Denne viser at de butikken hvor medarbeiderne opplevde tillit, hadde høyere kundetilfredshet enn butikker som var preget av mindre tillit. (Deutsh og Robinson,2008)

Mesteparten av betydningen av å bli stolt på kan forklares med at medarbeiderne opptrer mer ansvarlig jo mer tillit de opplever. Når ledelsen stoler på sine medarbeidere og medarbeiderne opplever tillit, tar de med andre ord mer ansvar for å nå organisasjonens mål, noe som igjen fører til høyere kundetilfredshet og større omsetning. I følge The Aberdeen Group er et arbeidsklima preget av rettferdighet og tillit en forutsetning for at hjernens forståelse av belønning og anerkjennelse.



Maritz Group foreslår også en teknikk/måte å gi anerkjennelse på. Nemlig å legge vekt på ikke bare personen som har klart oppgaven men belyse atferden som førte til resultatet. Belys så effekten av handlingen gjennom for eksempel å belyse hvor mye nærmere en har kommet nær kvartalsmålet eller hvor mye arbeid en har spart andre gjennom å utføre «den arbeidsoppgaven» på den måten. Sist så skal en anerkjennelse alltid avsluttes med ærlig og emosjonell takk. Medarbeidere som blir anerkjent på denne måten føler de blir mer verdsatt, er mer lojale og mye mer fornøyde med jobben.

Nå er det slik at salgsmedarbeidere som alle andre har individuelle måter de liker å bli anerkjent på. Det er ikke alle som liker å få anerkjennelse foran resten av gruppen for å ta et eksempel. Den letteste måten for å avdekke hvordan du skal anerkjenne hver enkelt individuelt er rett å slett å snakke med den personen det er snakk om.

Som et lite tankegods når vi nå har vært gjennom de to virkelig store motivasjonsdriverne fra The Aberdeen Groups rapport så viser det seg at nettopp disse to, anerkjennelse og finansielle insentiver forstås på samme måte av hjernen. (Izuma, Saito og Sadato,2008)

---

***Negative tilbakemeldinger***

Det er vært å nevne fargepunktene med negative tilbakemeldinger, visst målet er å bygge en prestasjonskultur. Robuste funn innenfor selvbestemmelsesteori, forskning på subjektiv mestringsevne og psykologisk Empowerment viser at negative tilbakemeldinger reduserer motivasjon.

Aguinis, 2012 oppsummerer deler av tilbakemeldingsforskningen og det viser seg at negative tilbakemeldinger fører til misfornøydhet, defensive reaksjoner, et redusert ønske om å forbedre seg og mindre faktisk forbedring av prestasjoner. Negative tilbakemeldinger oppleves også som mindre nøyaktig eller treffsikre og blir i mindre grad akseptert av mottaker.

Når en negativ tilbakemelding må gis skal du legge vekt på hvilken effekt det har for deg eller organisasjonen. Bruker vi vi ord istedenfor du ord. Det vil si at man unngår å si, nå kostet du oss det salget, men heller legger vekt på hva vi må forbedre oss på. Dette gjør vi blant annet for å unngå å redusere salgsmedarbeiderens total motivasjon.

### **3.Konkurransen med medarbeiderne**

Muligheten for konkurranse med medarbeiderne er nevnt som nummer to av de ikke rent finansielle motivasjonsfaktorene i Aberdeen Groups rapport. Mennesker har siden steinalderen vært nødt til å konkurrere for ressursene og konkurranse kan i dagens samfunn minne om en naturlov både innenfor salgsbransjen og i verdenssamfunnet ellers. Konkurranse driver oss fremover og innenfor motivasjonsteorien kan den potensielt skape både demotivering og motivering.

Salgskonkurranser blir ofte ansett som kortsiktige incentivprogrammer som fungerer ved siden av den langsiktige motivasjons strategien til et selskap. Forskningen til Ash, 1966 viser at salgskonkurranser i seg selv fører til høyere motivasjon i salggruppen. Med andre ord i samsvar med svarene The Aberdeen Group har fått inn.

Innenfor målstyringsteori som kanskje er den mest aktuelle av motivasjonsteoriene på dette feltet. Er tanken som nevnt tidligere at å arbeide mot et bestemt mål en helt sentral motivasjonskraft. Derfor er det viktig at salgsmålene innenfor en salgskonkurranse har helt spesifikke mål. For at en salgskonkurranse skal kunne fungere optimalt må disse faktorene være på plass:

1. Salgsmålene må være samordnet og konkrete og realistiske.
2. Hele salggruppen må ha en felles forståelse for hvilke mål en jobber imot.

3. Salgs målet skal gjerne være så hårete som mulig, fram til det punktet der det går utover subjektiv mestringstro.
4. Graden av positive tilbakemeldinger må være hyppig

Visst man skal tro på målstyringsteorien så er det gjerne personer med høy subjektiv mestringstro og subjektiv mestringsevne som lykkes best med salgskonkurransene. Disse kan trenes opp gjennom ulike treningsprogram. Subjektiv mestringstro referer til personens egen tro om at han har det som skal til for å klare målet. Subjektiv mestringsevne referer til salgsmedarbeiderens egne opplevelse av å mestre en bestemt type oppgaver. SME oppstår gjerne som et dynamisk spill mellom salgsmedarbeideren, oppgaven som skal utføres og tilbakemeldinger på personens handlinger

		Kunnskapstilegnelse
Subjektiv mestringsevne	→	Kunnskapsanvendelse
		Prestasjoner
(Bandura,1997)		

Sammenhengen mellom SME og arbeidsprestasjoner er sterkere ved mindre komplekse oppgaver, da det nødvendigvis er vanskeligere å vurdere egen prestasjon når kompleksiteten på arbeidsoppgaven øker. (Jugde, Jackson, Shaw, Scott og Rich,2007)

Evaluation of salesforce contest performance (Thomas.R.Wotruba og Donald.J.Schoel, 1963) viser for så vidt i sin studie at salgsguppen gjennom en konkurranse øker sine gjennomsnittlige salg med 12.6 %. Nå er det lenge siden denne studien ble gjort. Og Derfor velger jeg å ikke benytte meg av de fleste funnene fra denne. Men det gir i hvert fall et bilde av hvordan en salgskonkurranse ikke bare kan dekke utgiftene til konkurransen, men også bidra sterkt til overskuddet.

### ***Salgskonkurranser og demotivering***

Salgskonkurranser har en mulighet for å skape demotivering. Demotivering kan forekomme når de subjektive rettferdighetsopplevelsene er lave. For å unngå lave subjektive rettferdighetsopplevelser kan man jobbe aktivt inn mot å styrke prosedyre rettferdighet. Dette gjøres gjennom å gi jevnlig tilbakemeldinger, ta med salgsmedarbeideren på beslutninger og å skape en felles forståelse for hvilke kriterier en leder evaluerer medarbeideren etter.

## **4. Læring og utviklings av nye ferdigheter**

Denne motivasjonsdriveren ble av Aberdeen Group til å være nummer 3 av de ikke finansielle motivasjonsdriverne. Læring og utviklingstiltak binder seg blant annet til nummer 1 av Hackman og Oldhams 5 jobbkarakteristika. Muligheten for å bruke og tilegne seg ulike ferdigheter og evner. Generelt heter det seg at jo mer variasjon av ferdigheter jo mer motiverende er jobben.

Ved siden av det faktum at man gjennom læring og utvikling av for eksempel nye salgsteknikker får en bedre mulighet til å øke prestasjon og dermed subjektiv mestringsevne i hverdagen. Som igjen forsterker/henger sterkt sammen med kunnskapstilegnelse, kunnskapsanvendelse og prestasjoner.

Salgsmedarbeideren opplever også en høyere medarbeiderinvestering en han ville gjort uten læring og utviklingstiltakene. Opplevd medarbeiderinvestering vil si at man opplever at salgsbedriften investerer i å satser på medarbeideren, og at han/hun skal være en del av fremtiden i selskapet.

Tre uavhengige utvalg med 826 respondenter (Kuvaas og Dysvik,2009a) viser at sammenhengen mellom det å bli investert i fra organisasjonens side og arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og ekstrarolleatferd. Det vil si det å oppleve å bli investert i å satset på og være en del av fremtiden i organisasjonen burde øke den prososialmotivasjonen og gi bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleatferd. De fant for øvrig akkurat som Grant at det er en positiv sammenheng mellom det å bli investert i og ekstrarolleatferd bare for de med høy indre motivasjon.

Opplevd		-Arbeidsinnsats
Medarbeiderinvestering		-Arbeidskvalitet
		Ekstrarolleatferd ved høy indre motivasjon)
Kuvaas og Dysvik,2009a		

Man kan dermed konkludere med at læring og utviklingstiltak fremmer;

1. Motivasjon for arbeidsoppgaven, gjennom muligheten til å tilegne seg og benytte seg av nye ferdigheter.
2. Gir en mulighet for å øke den subjektive mestringsevnen, som igjen forsterker utnyttelsen av den nye kunnskapen.
3. Øker følelsen av opplevd medarbeiderinvestering, som er positivt relatert til arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og ekstrarolleatferd ved høy indre motivasjon.

## 5.Karrieremuligheter innenfor selskapet

Karrieremuligheter innenfor salgsorganisasjonen er nummer 4 av motivasjonsdriverne i beste praksis salgsselskaper ifølge rapporten til The Aberdeen Group. Karrieremuligheter innenfor salgsorganisasjonen fremmer salgsmedarbeiderens følelse av at organisasjonen bryr seg om medarbeiderens ve og vel, og at den bryr seg om deres velvære. På fagspråket kalles dette for

organisatorisk støtte. Forskningen til Rhoades og Eisenberger,2002 viser at organisatorisk støtte.

Organisatorisk Støtte		Positivt relatert til:
		-Arbeidsprestasjoner
		-Ekstrarolleatferd
		Negativt relatert til:
		-Turnover
		-Turnover intensjon
- Jobbelastninger		
Rhoades og Eisenberger,2002		

Vi kan styrke graden av opplevd organisatorisk støtte gjennom;

1. Ulike rettferdighetsopplevelser
2. Opplevd lederstøtte
3. Autonomi
4. Jobbsikkerhet
5. Forfremmelser
6. Lønnsnivå

Gjennom å bli tilbudt karrieremuligheter kan man også aktivere en grad av opplevd prososial motivasjon. Prososial motivasjon defineres som at man har en følelse av en forpliktelse til å gjengjelde god behandling. Forskning fra Adam Grant,2008 viser at det er en sterk sammenheng mellom prososial motivasjon sammen med indre motivasjon og arbeidsprestasjon

Prososial motivasjon sammen med sterk indre motivasjon		Sterk sammenheng med frivillig overtid
		Arbeidsprestasjon
(Adam Grant,2008)		

### Oppsummering

Oppsummering av Motivasjonsteorier			
Behovsteori	1. Fysiologiske behov 2. Sikkerhetsbehov 3. Sosiale behov	4. Aktelse 5. Selvaktualisering	
Kognitivteori	1. Subjektive forventinger 2. Valensvurderinger 3. Instrumentalitet		
Sosiale teorier	1. Individets forhold til sine medarbeidere. 2. Likeverd 3. Prosedyremessig rettferdighet		
Jobbkarakteristika	1. Det er egenskapene i selve jobben som er kilden til prestasjon og motivasjon 2. De fem jobbkarakteristikaene		
Kilde: Egen, kort oppsummert del 1			

Over kan vi se en rask visuell oppsummering av de generelle, motivasjonsteoriene. Gjennom motivasjonsdriverne har vi sett kjennetegn på alle disse motivasjonsteoriene. Og selv om det helt klart er noen teorier som er mer i aktivitet innenfor noen motivasjonsdriverne. Så vil jeg våge meg å påstå at disse motivasjonsteoriene utfyller hverandre og delvis overlapper hverandre. Det vil med andre ord si at man til enhver tid må ha alle motivasjonsteoriene i spill for å skape en helhetlig totalmotivasjonsstrategi.

### ***Motivasjonsdriverne***

I denne delen så vi nærmere de sterkeste motivasjonsdriverne i beste-praksis salg organisasjoner. Her tok vi tak i hver enkelt motivasjonsdriver og så nærmere på hvorfor denne kunne forsvare en plass blant de 7 topp motivasjonsdriverne innenfor beste-praksis salgsorganisasjoner, med bakgrunn i forskningsresultater innenfor motivasjonsteori. Nedenfor har jeg oppsummert hver enkelt av motivasjonsdriverne med hvilken motivasjonsteori som jeg mener er mest i front på akkurat dette tiltaket. Videre så har jeg nevnt motivasjonstiltakene som er med på å gjøre akkurat den motivasjonsdriveren så aktiv som den er. For å understreke betydning av at alle 7 motivasjonsdriverne er på plass innenfor et totalmotivasjonsprogram vil jeg henvise til Barry Dalton, General manager, Multi-channel Customer Engagement, Telerx sin uttalelse anngående Aberdeen Group sin rapport «If you are not operating a program that covers every element within this survey, sales results will not be optimized.

Det kan i første øyekast se ut som om jeg har glemt Jobbkarakteristika i denne modellen i oppsummeringen, men som nevnt over så er jobbkarakteristika egenskapene i selve jobben. Hver enkelt av resultatene i modellen er en jobbkarakteristika. Med andre ord så er motivasjonsteorien om jobbkarakteristika meget aktiv innenfor å skape resultater gjennom motivasjonstiltak i salgsorganisasjoner. Kanskje den mest aktive, ved siden av kognitive motivasjonsteorier som er svært aktive innenfor salgsbransjen spesielt. Jobbkarakteristika vil ha en spesiell plass i denne oppgaven fra nå av og utover.

Mot. Teori	Motivasjonsdriver	Motivasjonstiltak		Resultat	Fører tilslutt til
Kognitiv	Finansielle insentiver	Resultat basert ind. Bonuser	→	Bedre målinger av jobbeffektivitet	Bedre prestasjoner
Kognitiv	Finansielle insentiver	Indirekte prest.basert belønning	→	Styrker organisasjonsforpliktelse	Bedre prestasjoner
Kognitiv	Finansielle insentiver	Indirekte prest.basert belønning	→	Opplevelse av å bli verdsatt	Bedre prestasjoner
Kognitiv	Finansielle insentiver	Indirekte prest.basert belønning	→	Psykologisk eierskap	Bedre prestasjoner
Kognitiv	Team. insentiver	Indirekte prest.basert belønning	→	Lag-følelse	Bedre prestasjoner
Sosiale	Verdier	Konsekvent strategi. annerkjennelse	→	Bygge bedre prestasjoner	Verdibasert kultur
Sosiale	Verdier	Konsekvent strategi. annerkjennelse	→	Utvikle og holde på medarbeidere lenger	Verdibasert kultur
Sosiale	Annerkjennelse	Øke rettferdighetsopplevelser	→	Ekstrarolleatferd	Bedre prestasjoner
Sosiale	Annerkjennelse	Øke rettferdighetsopplevelser	→	Affektiv organisasjonsforpliktelse	Bedre prestasjoner
Sosiale	Annerkjennelse	Øke rettferdighetsopplevelser	→	Tillit	Bedre prestasjoner
Sosiale	Annerkjennelse	Øke rettferdighetsopplevelser	→	Bedre prestasjoner	Bedre prestasjoner
Sosiale	Annerkjennelse	Høyere grad av tillit	→	Høyere ansvarlighet	Bedre prestasjoner
Sosiale	Annerkjennelse	Høyere grad av tillit	→	Kundetilfredshet	Bedre prestasjoner
Sosiale	Annerkjennelse	Høyere grad av tillit	→	Større omsetning	Bedre prestasjoner
Behov	Konkurrans	Subjektiv mestringsevne	→	Kunnskapstilegnelse	Medarbeiderinvestering
Behov	Konkurrans	Subjektiv mestringsevne	→	Kunnskapsandvendelse	Medarbeiderinvestering
Behov	Konkurrans	Subjektiv mestringsevne	→	Prestasjoner	Bedre prestasjoner
Sosiale	Konkurrans	Prosedyre rettferdighet	→	Unngår demotivering	Unngår demotivering
Behov	Læring og utvikling	Opplæring i salgsteknikker	→	Tilfredstiller jobbkarakteristika krav	Bedre prestasjoner
Sosiale	Læring og utvikling	Opplæring og utviklingstiltak	→	Høyere opplevd medarbeiderinvestering	Arbeidsinnsats
Sosiale	Læring og utvikling	Opplæring og utviklingstiltak	→	Høyere opplevd medarbeiderinvestering	Arbeidskvalitet
Sosiale	Læring og utvikling	Opplæring og utviklingstiltak	→	Høyere opplevd medarbeiderinvestering	Ekstrarolleatferd
Sosiale	Karriere	Organisatorisk støtte	→	Arbeidsprestasjoner	Bedre prestasjoner
Sosiale	Karriere	Organisatorisk støtte	→	Ekstrarolleatferd	Bedre prestasjoner
Sosiale	Karriere	Organisatorisk støtte	→	Reduserer turnover	Bedre prestasjoner
Sosiale	Karriere	Organisatorisk støtte	→	Reduserer turnoverintensjon	Bedre prestasjoner
Sosiale	Karriere	Organisatorisk støtte	→	Reduserer jobbelastninger	Mindre sykdom
Sosiale	Karriere	Prososial motivasjon	→	Frivillig overtid	Bedre prestasjoner
Sosiale	Karriere	Prososial motivasjon	→	Arbeidsprestasjoner	Bedre prestasjoner
Kilde : Egen, oppsummert fra informasjonen i oppgaven					

Avslutningsvis i teorikapitlet vil jeg si at ut i fra helsedirektoratets definisjon på motivasjon; Motivasjon er definert som faktorer som igangsetter, gir retning og opprettholder atferd. Så det ser ut til at respondentene i The Aberdeen Groups rapport i stor grad har lagt opp motivasjonsstrategien slik at den vil bedre resultatene til salgsorganisasjonen gjennom aktiv bruk av de overnevnte motivasjonstiltak for slik å fremme motivasjonsdriverne. Noe som bekreftes at er primærmålet av selve motivasjonsdriverne av respondentene i rapporten.



## Metode

### *Problemstilling*

Hvordan forbedre motivasjon i salgsguppen til Info Consensus

### *Analyseformål*

Å finne frem til hvilket nivå medarbeiderne ligger på innenfor forskjellige motivasjonsvariabler. For deretter å kunne komme med en målrettet anbefaling for hva som kan gjøres for å bedre motivasjonen gjennom bruk av motivasjonsdriver fra store salgsorganisasjoner.

### *Undersøkelsesspørsmål*

Undersøkelsesspørsmålene er basert på Jobbkarakteristikamodellen til (Hackman, Oldham, 1974) denne legger vekt på disse variablene: variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. I tillegg til disse så det i tråd med Hackman og Oldhams spørreundersøkelse lagt til 11 variabler til, dette for å kunne dekke de sentrale felt i alle de motivasjonsteoriene nevnt i teoridelen av denne bacheloroppgaven.

Kvantitativ undersøkelse			
	Jobbdimensjoner	Psykologiske reaksjoner	Spesielle aspekter
1.	Sosial omgang	Indre motivasjon	Vekstmuigheter
2.	Tilbakemeldinger	Generell tilfredshet	Ledelse
3.	Autonomi	Kunnskap om resultater	Sosiale forhold
4.	Jobbetydning	Erfart ansvarsfølelse	Jobbsikkerhet
5.	Jobbidentitet	Erfart jobbetydning	Lønnsnivå
6.	Grad av variert arbeid		

Spørreundersøkelsen går over 86 spørsmål, fordelt på 7 deler. Disse delene er:

Kvantitativ undersøkelse			
Del 1	Beskrive jobben gjennom å rangere de forskjellige spørsmålene		
Del 2	Påstander som blir brukt til å forklare en jobb. Kryss av med tanke på hvor mye vær påstnad er tilstede.		
Del 3	Kryss av for i hvilken grad du er enig eller uenig i hver enkelt påstand. Personlige følelser.		
Del 4	Vennligst kryss av for hvor fornøyd du er med de forskjellige aspektene		
Del 5	Ranger påstandene ut i fra hvordan du mener de andre medarbeiderne i samme stilling ser på disse påstandene		
Del 6	Ranger de ulike jobbkarakteristika med tanke på hvilke du gjernes skulle sett at var tilstede i din organisasjon.		
Del 7	Biografisk bakgrunn		

Ved et senere tidspunkt har jeg sett av bruk av biografisk bakgrunn lett kan identifisere en informant når man har en så liten utvalgsstørrelse. Derfor har jeg valgt å forkaste denne delen av undersøkelsen.

### Kvalitativ metode

De 16 variablene som er benyttet i de kvalitative intervjuene går igjen i den kvalitative intervjurunden. Men her er noen av spørsmålene nyansert med innslag av tidligere brukte måleinstrument, disse er:

1. Hvordan føler du at organisasjonen investerer i utvikling av sine medarbeidere? (Lee og Bruvold,2003)
2. Hvordan føler du at du møter forståelse hos dine kolleger når du har problemer? (Doef og Maes,1999)
3. I hvilken grad føler du selv at du får bestemme hvordan du løser arbeidsoppgavene dine? (Morgeson og Humhrey,2006)

Disse måleinstrumentene er knyttet inn for å sikre en høy reliabilitet og validitet. Under følger variablene som er målt i den kvalitative intervju runden.

<b>Kvalitativ undersøkelse</b>			
	<b>Jobbdimensjoner</b>	<b>Psykologiske reaksjoner</b>	<b>Spesielle aspekter</b>
1.	Sosial omgang	Indre motivasjon	Vekstmuigheter
2.	Tilbakemeldinger	Generell tilfredshet	Ledelse
3.	Autonomi	Kunnskap om resultater	Sosiale forhold
4.	Jobbetydning	Erfart ansvarsfølelse	Jobbsikkerhet
5.	Jobbidentitet	Erfart jobbetydning	Lønnsnivå
6.	Grad av variert arbeid		

### *Undersøkellesdesign*

Ut i fra Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) så finnes det tre forskjellige undersøkelsesdesign.

1.eksplorativt, 2.deskriptivt 3.kausalt design.

#### *Eksplorativt design*

Et eksplorativt design er i utgangspunktet fleksibel i forskningen, og gir mulighet til å endre retning på forskningen om det skulle dukke opp uventede forhold. Problemstillinger hvor eksplorativt design er benyttet har gjerne presise temaer. Det eksplorative designet krever at innsamling av faglitteratur og relevant forskning, før man går over til primærdata gjennom intervju eller fokusgrupper. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011)

#### *Deskriptivt design*

Det benyttes i utgangspunktet tre teknikker for datainnsamling innenfor et deskriptivt design. Disse er som følger: bruk av dagbok, observasjon og spørreundersøkelse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011).

#### *Kausalt design*

Kausalt design er en metode for å finne en årsaksforklaring. Kausalt design benyttes gjennom å utføre ulike typer undersøkelse, disse er ekte undersøkelse, kvasi undersøkelse, laboratorieundersøkelse og feltundersøkelse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Det er tre faktorer som har betydning for hvilket design vi skal bruke for å svare på undersøkelsesspørsmålene: erfaring fra saksområde, kjennskap til teoretiske studier hvor variabler har blitt brukt og ambisjonsnivået med å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud, Olsson og Silkoset

---

2011). Jeg føler at jeg gjennom å ha gått igjennom mye forskningslitteratur har relativt god oversikt over området jeg skal forske på.

På bakgrunn av dette har jeg konkludert at mitt forskningsdesign blir eksplorativt, dette fordi jeg har en presis problemstilling, men jeg har liten kompetanse innenfor motivasjonsforskningen, og med stadig nye resultater så er det mulig det dukker opp nye momenter som gjør at jeg må endre litt på retningen av forskningen, dette har jeg muligheten til i et eksplorativt design. Det dukket faktisk opp ganske uventede momenter i denne oppgaven, da jeg fant muligheten til å komme med bedre «resultater» gjennom å knytte hovedsakelig Hackman og Oldhams jobbkarakteristika opp mot motivasjonsdriverne i salgsorganisasjoner. På denne måten så får knyttet dette bedre opp mot salg. Hackman og Oldhams modell var ikke direkte knyttet opp mot salg, men de faktorer som påvirker motivasjon generelt, gjennom å knytte disse faktorene opp mot motivasjonsdriverne «The Aberdeen Group» har funnet frem til så får vi knyttet dette sammen. Generell jobbmotivasjon og motivasjonsdrivere innenfor salgsorganisasjoner altså.

### ***Sekundær- og primærdata***

#### ***Primærdata***

Primærdata er data som samles inn for å besvare analyseformålet «Hvordan bedre motivasjonen i salggruppen til Info Consensus». Primærdataene har blitt samlet inn gjennom kommunikasjon med forskningsobjektene, det er også mulig å hente inn primærdata gjennom observasjon av forskningsobjektene og gjennom dokumentanalyse. Alle disse tre metodene kan gi oss kvalitative og kvantitative data (Gripsrud, Olsson og Silkoset,2011)

#### ***Sekundærdata***

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre og med andre formål (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011) Disse deles opp i to typer kilder, eksterne og interne, som igjen fordeler seg på fagbøker, relevant forskning og standardiserte undersøkelser. Sekundærdataene jeg vil benytte meg av i denne oppgaven er nevnt i litteraturlisten, men fordeler seg på tidligere forskningsrapporter innenfor feltet, tidligere master/bacheloroppgaver og først og fremst faglitteratur. Spesielt er fagboken «lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» av Anders Dysvik og Bård Kuvaas,2012 benyttet mye.

#### ***Kvalitativ data***

Kvalitativ data kjennetegnes gjennom et fleksibelt opplegg og åpen interaksjon. De kvalitative metodene benyttes gjerne når problemstillingen berør motivasjonsmønsteret eller er spesielt komplisert Formålet med de kvalitative metodene er å samle inn data som gjør det mulig å forstå et fenomen. Det var nettopp det jeg benyttet den kvalitative delen av undersøkelsen til, og forstå bedre de «fenomenene» variablene i undersøkelsen er. De kvalitative metodene er spesielt nyttige når vi ønsker å studere og kartlegge kompliserte fenomener og

---

hendelser som man av en eller annen grunn ikke har mulighet til å observere selv. Ved å bruke en kvantitative metode får man da tilgang på personer som har førstehåndsinformasjon om de fenomenene eller de sosiale systemene vi er interessert i å studere. (<http://kunnskapssenteret.com/kvalitative-metoder/>)

### ***Kvantitativ data***

Kvantitative undersøkelser tar sikte på å gi generaliserbare resultater, gjennom å spørre enten alle eller et representativt utvalg av brukere. Dataene samles inn ved hjelp av et fastlagt skjema, men skjemaet kan ha enkelte åpne spørsmål der respondentene selv formulerer temaer og svar. Datainnsamlingen kan skje enten ved at respondentene selv fyller ut skjemaene, eller ved at de intervjues per telefon eller in persona. (<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-2/25-Hvilken-metode-skal-velges/>)

### ***Valg av metode***

Jeg velger i denne bacheloroppgaven å gå for å triangulære metoder, det vil si at jeg vil benytte meg a både kvantitative undersøkelser og kvalitative undersøkelser.

Dette gjør jeg for å få generaliserbare resultater på de ulike variablene som motivasjonsteoriene krever at jeg finner svar på. Etter å ha fått disse svarene så vil jeg utføre en kvalitativ undersøkelse (Intervju) med alle salgskonsulentene for å få en videre utdypning av svarene de ga i den kvantitative undersøkelsen (spørreundersøkelsen). Dette fordi jeg tar oppgave innenfor motivasjon som er meget komplisert å måle riktig, da det i stor grad bærer seg på personlige meninger og psykologiske tilstander. Gjennom å bruke begge disse metodene vil jeg sitte igjen med et nyansert inntrykk av hvordan Info Consensus sine medarbeidere ligger an på de forskjellige variablene.

### ***Spørreskjemaundersøkelser***

#### ***. Begrepsavklaring og operasjonalisering***

Kvantitative spørreundersøkelser blir brukt for å måle verdien av ulike variabler. Fremgangsmåten er gjerne slik:

1. Først definere begrepet
2. Avgjøre eventuelle dimensjoner
3. Utlede variabler
4. Operasjonalisere.

Operasjonalisering er prosessen med å oversette teoretiske begreper til empiriske mål, som er dataene i denne bacheloroppgaven. (Gripsrud, Olsson og Silkoset)

Operasjonalisering betyr å klargjøre de teoretiske begrepene som inngår spørsmålene til målbare variabler. Disse variablene ønsker vi å måle ved hjelp av spørreundersøkelsen. Det er her viktig å få frem hva hver enkelt variabel handler

---

om. Se under hver enkelt variabel i resultatdel i denne bacheloroppgaven for å se operasjonaliseringen av variablene.

I spørreundersøkelsen måler vi avanserte variabler som holdninger, oppfatninger om ulike tilstander og forskjellige sanseintrykk eller tanker. Det er umulig å få gode mål på slike komplekse variabler med ett spørsmål. Det er derfor i score nøkkelen som er vedlagt lagt opp til minimum to spørsmål per variabel, og topper seg med 11. Disse er brukt for å finne ut av individuelle vekstbehov.

### ***Skalabruk***

Når vi er ute etter å måle de forskjellige variablene, må dette gjøres etter bestemte enheter.

En enhet er for eksempel en medarbeider, mens de psykologiske tilstandene, holdninger og meninger er variabler. Det finnes fire forskjellige måle nivåer for variabler og egenskaper. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011)

Disse kan forklares slik:

#### *Nominalnivå*

Er variabler som er gjensidig utelukkende (eks mann og kvinne), disse variablene angir bare om enhetene er like eller ikke.

#### • *Ordinalnivå*

Ordinalvariablers verdier rangeres etter stigende rekkefølge, som for eksempel ikke enig, noe enig, svært enig. Men sier ikke noe om størrelsen på intervallene i mellom de forskjellige valgmulighetene/verdiene

#### • *Intervallnivå*

Verdiene kan inndeles i nøyaktige og like intervaller (eks. temperatur), det vil med andre ord si at man vet hvor stort intervallet mellom de ulike valgmulighetene er. (Dette vet vi ikke i min oppgave, da dette kan være veldig individuelt)

#### • *Forholdstall nivå*

Som intervall-variabler, men kan defineres i forhold til et naturlig nullpunkt (eks. inntekt)

Vi kan dele disse fire forskjellige nivåene inn i to hovedgrupper, metriske og ikke metriske data. Her har jeg valgt og holde meg til nominal og ordinal data, som er ikke metriske data. Dette er fordi jeg som nevnt over måler psykologiske tilstander noe som er umulig å sette et nøyaktig tall på, og avstanden fra «lite bra» til «svært god» er subjektiv og vil dermed variere.

### ***Holdningsmåling og skala verdier***

Det kan være svært vanskelig å måle psykologiske tilstander som kun er indirekte målbare med å ha kun et svar alternativ. Jeg benytter meg derfor av Likertskaalen, denne skalen måler holdninger og atferd ved å bruke en rekke mulige svarvalg. I min spørreundersøkelse er det 7 mulige svarvalg på alle spørsmål i del 1 – 6.

Gjennom å ha så mange svar muligheter så avdekker jeg lettere forbedringsområder og får mer nyanserte målinger en visst jeg skulle ha benyttet meg av, si en 1-5 skala. Som generelt er den mest anbefalte. Jeg har likevel bevisst ikke hatt mer enn 7 punkter på skalaen da undersøkelser viser at skalaer med mer enn 7 punkter gjør det vanskeligere for respondentene å definere sine synspunkter. (<https://no.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>)

### ***Spørsmålsutforming***

Som nevnt tidligere så har spørsmålsutformingen i den kvantitative spørreundersøkelsen i stor grad blitt påvirket av Hackman og Oldhams forskning og spesielt deres «The job diagnostic survey, an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects» og blitt nyansert gjennom å koble til måleinstrumenter som har blitt brukt i nyere forskning.

I den kvalitative delen, dvs intervjurunden har det blitt lagt vekt på å stille spørsmål så åpne som mulig slik at respondentene selv kan velge hvordan de vil svare. Dette for å gi respondentene muligheten til å utdype svaret og dermed får utdypet og kanskje komme med nye innfallsvinkler som det ikke ble gitt muligheter for i den kvantitative undersøkelsen.

I de kvalitative delen har det også blitt lagt vekt på å myke opp respondenten med å begynne å snakke løst de første 5 minuttene for så å presentere oppgaven og først 15 min inn i intervjuet går vi inn på nøkkelspørsmålene. Nøkkelspørsmålene er som sagt stilt i åpen stilling og har en naturlig flyt over seg.

### ***Utvalgstyper og utvalgsstørrelser***

En populasjon er summen av alle undersøkelsesenheter en ønsker å si noe om (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011), i mitt tilfelle vil dette være de fem medarbeiderne i salgsteamet til Info Consensus.

Det vil si at vi har fem elementer i denne undersøkelsen og at disse utgjør utvalgsrammen. Det kan nevnes at det er en fare ved at utvalgsrammen er liten og at et element kan ha styre gjennomsnittet opp/ned ganske mye, jeg vil derfor i analysedelen presentere resultatene i fra hver enkelt element, for så å presentere snittet av disse etterpå.

### ***Målefeil***

Enhver undersøkelse har flere potensielle feilkilder. Vi kan sette opp tre hovedtyper av feilkilder: *utvalgsfeil*, *målefeil* og *prosesseringsfeil*.

([Http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-3/35-Litt-om-malefeil/](http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-3/35-Litt-om-malefeil/))

### ***Utvalgsfeil***

Utvalgsfeil kan oppstå når det er feil med metoden de aktuelle informantene i utvalget er valgt ut på. For å kontrollere og eventuelt rette opp, utvalgsfeil kan brukes det matematiske modeller. Dette er ikke aktuelt for denne bacheloroppgaven da utvalget er gitt.

### *Målefeil*

Med målefeil mener vi at vi ikke måler det vi tror vi måler, eller hadde tenkt til å måle. Denne ene typen målefeil, som ikke er aktuell for oss å ta hensyn til, er at de som blir intervjuet ikke alltid er representative for den gruppen vi ønsker å vite noe om. Da vi vet at utvalgsgruppen er akkurat den vi vil vite noe om så vil ikke denne type målefeil dukke opp i denne oppgaven.

Det kan også oppstå målefeil eller med andre ord skjevheter visst noen i utvalgsgruppen velger å ikke svare på noen av spørsmålene. Dette vil da skape en skjevhet. Når det gjelder denne typen målefeil så vil denne være tilstede i oppgaven, da en av respondentene valgte å ikke svare på spørsmål om biografiske data. Det har senere blitt avgjort å se bort ifra de biografiske dataene, for å i større grad kunne beskytte informantenes identitet.

Det kan også oppstå målefeil gjennom at vi får feil svar, dette har oppstått i denne oppgaven. Dette var på spørsmål hvor spørsmålsstillingen var snudd. Det vil si at respondenten ikke forsto eller leste spørsmålet ordentlig før han/hun svarte. Jeg vil nevne dette under analysedelen, hvor jeg velger å vise frem hver enkelt respondents svar + snittet av alle. Dette for å få frem de individuelle forskjellene. ([Http://www.imdi.no/Documents/Rapporter/Veileder Brukerundersokelser\\_nettdf](http://www.imdi.no/Documents/Rapporter/Veileder Brukerundersokelser_nettdf))

### *Prosseseringsfeil*

Visst vi gjør feil når vi registrerer eller bearbeider dataene vi får inn, så kalles dette prosesseringsfeil. Alle er vi mennesker og vi gjør til tider feil, spesielt når det er flere arbeidsoperasjoner og mer innviklede innsamlinger.

Disse typer feil kan vi sjekke for på flere måter. Vi kan for eksempel ta stikkprøver fra de forskjellige fasene av innsamling.

(<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-3/35-Litt-om-malefeil/>)

### *Validitet og reliabilitet*

Når det gjelder validitet og reliabilitet i denne oppgaven, så vil dette eventuelt være innenfor gruppen målefeil. Det vil si at det kan være feil innenfor gyldigheten og påliteligheten til de måleinstrumentene jeg bruker i denne oppgaven. Disse spørsmålene knytter seg dermed til spørsmålene brukt i spørreundersøkelse og intervjuguide.

Validitet handler om man faktisk har målt det man skal måle (Gripsrud, G. et al, *Metode og dataanalyse*,2004). Innholds validitet gjelder i hvilken grad målemetoden vi bruker, dekker hele det teoretiske begrepets område.

Begrepsvaliditet omhandler å se nærmere på operasjonaliseringen og teste sammenhengen mellom denne og et teoretisk begrep. (Gripsrud, Olsson og Silkoset,2011)

Jeg har tittet nærmere på om begrepets indikatorer måler det samme som den teoretiske variabelen.

Gjennom å se på overflatevaliditet som uttrykker hva målene ser ut til å subjektivt måle. Det vil si at man ser nærmere på de argumenter som bekrefter målformen, og ut i fra dette mener jeg at det er svært vanskelig å argumentere imot at man

---

måler det man vil måle på en god måte i denne oppgaven. Dette fordi jeg benytter meg av måle former som karer som har langt mer kompetanse en meg innenfor feltet, har benyttet i sine forskningsrapporter innenfor motivasjon og ledelse helt fra 70 tallet og opp til i dag.

### *Reliabilitet*

Reliabilitet omhandler tilfeldige målefeil, det vil si at visst man gjentar en måling flere ganger og får det samme resultatet hver gang. Så er reliabiliteten i målingen høy (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011)

Reliabilitet måles gjennom stabilitet gjennom tid eller gjennom intern konsistens (Cronbachs alfa).

Reliabiliteten i undersøkelsene går jeg ut i fra at er høy da jeg bruker godt gjennomprøvde spørsmålstillinger, det kan nevnes at de tre spørsmålstillingen som jeg tok fra andre forskere enn Hackman og Oldham hadde en Cronbachs alfa på følgende:

1. Investering i medarbeiderne (Cronbachs alfa = 0,92, Lee og Bruvold,2003)
2. Jobbautonomi (Cronbachs alfa = 0,91, (Morgeson og Humphrey,2006)
3. Kollegial støtte (Cronbachs alfa = 0,88, (Van der Doef og Maes,1999)

Men visst det skulle være noen spørsmål til reliabiliteten her, så kan det være at resultatet hadde endret seg, visst respondentene hadde hatt en høyere forståelse av vært enkelt begrep det blir spurt om. Har gjort spørsmålene så enkle som mulig uten at jeg føler at jeg går inn og styrer svarene i noen retning.

## **Resultater og drøfting**

I denne delen forsøker vi å flette de ulike forskningsresultatene sammen med motivasjonsdriverne fra «The Aberdeen Group». Under er det en «modell», motivasjonsdriverne har fått fargekoder ut i fra hvilken gruppe jeg mener de hører inn i. Her ser vi lysegrønn, som er ulike incentiver (alle disse inneholder tiltak som uten unntak legger beslag på økonomiske midler). Gul for anerkjennelse, anerkjennelse kjennetegnes i utgangpunktet av det jeg vil kalle god ledelse,



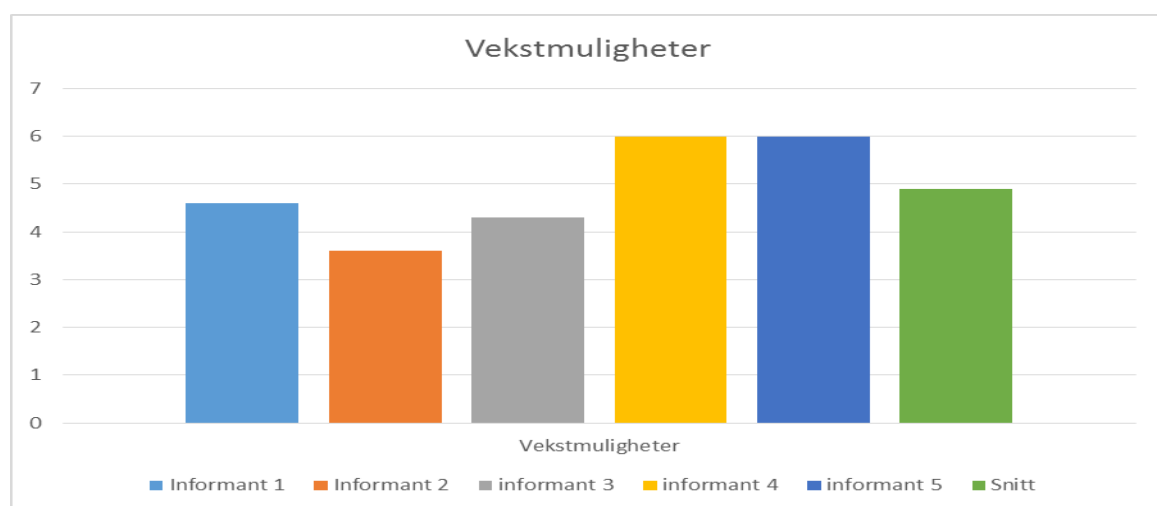
nærmere forklaring finnes i kapittel 2. Grønn består av ulike former for konkurranse mellom medarbeiderne i salgsguppen, innenfor denne typen tiltak er kognitiv forventningsteori spesielt aktuelt. Lyseblå består av muligheten for læring og utvikling av ulike ferdigheter i arbeidsdagen. Rødt symboliserer karrieremuligheter innenfor organisasjonen.

Under har vi alle de ulike variablene listet opp, med fargekoder for hvilke motivasjonsdrivere som jeg mener er aktuelle innenfor den aktuelle variabelen. Hver variabel blir presentert på følgende måte lenger ned i kapittelet:

1. Operasjonalisering 2. Aktive motivasjonsdrivere 3. Resultat. 4. anbefaling. 5. Kommentar fra kvalitativt intervju (kommentarer som avviker/ikke bekrefter inntrykket fra den kvantitative undersøkelsen.)

	Type tiltak anbefalt	Karriere	Læring	Konkurranse	Direkte	Indirekte	Teamb. Konk	Anner.k
1.	Vekstmuligheter							
2.	Ledelse							
3.	Sosiale forhold							
4.	Jobb sikkerhet							
5.	Lønnsnivå							
6.	Indre motivasjon							
7.	Generell tilfredshet							
8.	Kunnskap om resultater							
9.	Erfart ansvar							
10.	Erfart jobbetydning							
11.	Sosial omgang							
12.	Tilbakemelding.agenter							
13.	Tilbakemelding.leder							
14.	Autonomi							
	Jobbetydning							
15.	Jobb Identitet							
16.	Grad av variert arbeid							
	Summert	3	4	4	2	2	5	12

## Vekstmuligheter



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Vekstmuligheter	4,6	3,6	4,3	6	6	4,9

**Operasjonalisering:** Vekstmuligheter er i ordets rette forstand muligheten for at salgsmedarbeideren kan «avansere» innenfor organisasjonsstrukturen. Når det gjelder denne variabelen så spør vi om det er vekstmuligheter tilstede i organisasjonen til Info Consensus.

### ***Aktive motivasjonsdrivere innenfor vekstmuligheter***

Jeg mener at vekstmuligheter tilhører sammen med karrieremuligheter innenfor selskapet i rapporten til The Aberdeen Groups rapport, dette fordi de omhandler samme felt. Muligheter for vekst innenfor selskapet kan foregå både vertikalt og horisontalt, det vil si at man kan spesialisere seg innenfor et spesielt område eller få mer ansvar gjennom ledelsesoppgaver. Karrieremuligheter innenfor selskapet fremmer salgsmedarbeiderenes affektive følelse til organisasjonen. Innenfor fagspråket kalt organisatorisk støtte.

### ***Resultat av undersøkelsen:***

Innenfor denne variabelen kan vi se at det er spesielt to informanter som avviker fra «gruppen», og dermed er med på å dra snittet opp. Og 1 Informant som i større grad ener det ikke er vekstmuligheter tilstede en de er tilstede.

### ***Anbefaling***

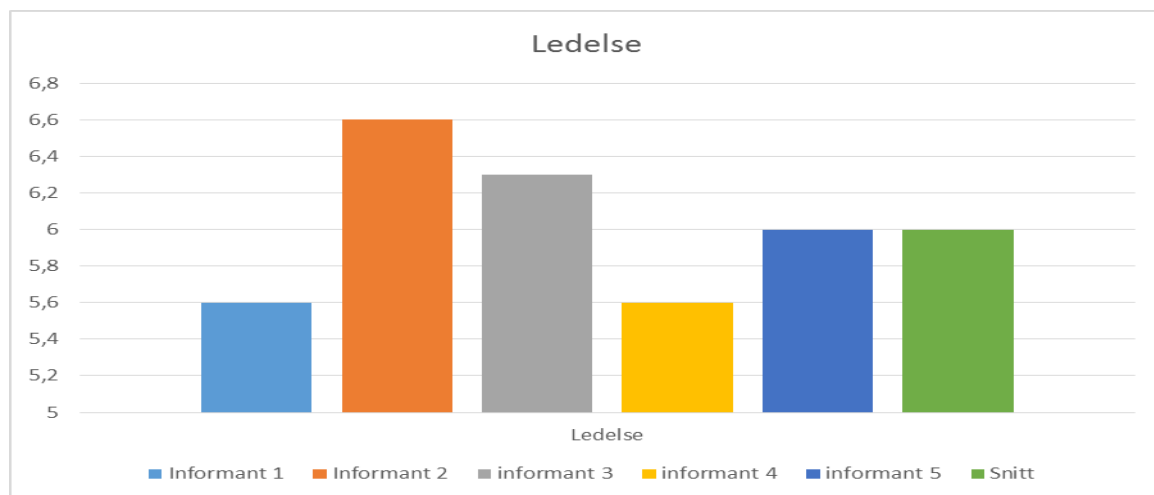
Visst man ser ut i fra undersøkelsene så er det sterke tegn til at det er delte meninger om at vekstmuligheter er tilstede innenfor salgsgruppen til Info Consensus. Dette kan være på grunn av salgsgruppens sammensetting, og hvor de befinner seg i sin karriere.

Som anbefalt tiltak her vil jeg si at det er verdt å se på muligheten for at salgsmedarbeiderne til en viss grad kan få lov til å spesifisere seg mer opp imot arbeidsoppgaver de takler bra og trives godt med. Det være seg for eksempel spesielle kundegrupper, booking av møter, presentasjoner ute hos kunde. Det er i dag allerede en vis anelse av spesialisering innenfor salgsgruppen til Info Consensus.

### ***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

«Det er vel ikke noen muligheter til å bli noen annet en selger her»

## Ledelse



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
<b>Ledelse</b>	5,6	6,6	6,3	5,6	6	6

**Operasjonalisering:** Med ledelse i disse undersøkelsene så er det ment i hvilken grad salgsmedarbeideren er fornøyd med nærmeste leders oppfølging

### **Aktive motivasjonsdrivere innenfor ledelse:**

Jeg mener ledelse tilhører innenfor tre motivasjonsdrivere:

1. Annerkjennelse
2. Læring og utvikling av nye ferdigheter
3. Konkurransen med medarbeidere

Når det kommer til annerkjennelse så mener jeg at dette er det viktigste arbeidsfeltet en salgsleder har. Da det uten et godt strukturert program for annerkjennelse, vil være vanskelig å få like gode resultater som med, dette ser vi bekreftes av diverse forskningsrapporter i teoridelen av denne bacheloroppgaven. Det være seg om alle andre variabler skulle være tilstede. Dette ser vi også på oppsummeringen der vi kan se at annerkjennelse er den motivasjonsdriveren som er mest aktiv blant alle variabler.

Det er her viktig at programmet er bygd på og er gjensidig forsterkende med organisasjonens verdier.

1. Læring og utvikling av nye ferdigheter  
Jeg er av den forståelse at for at læring og utvikling av nye ferdigheter skal kunne utnyttes optimalt, så må dette være integrert med nærmeste leder. Slik at man sørger for at salgsmedarbeiderne benytter seg av den nye kunnskapen i arbeidshverdagen og ikke bare på «kurs» eller av gjennom oppfølging av ekstern konsulent en sjelden gang.
3. Konkurransen mellom medarbeiderne

I enhver konkurranse mellom medarbeiderne så er det nærmeste leder som tar seg av oppfølging og organisering av konkurransen.

### **Resultat av undersøkelsen:**

Resultatet på denne variabelen er veldig høyt, snitt 6. Og som vi kan se så er gruppen veldig samlet. Fra godt fornøyd til veldig fornøyd.

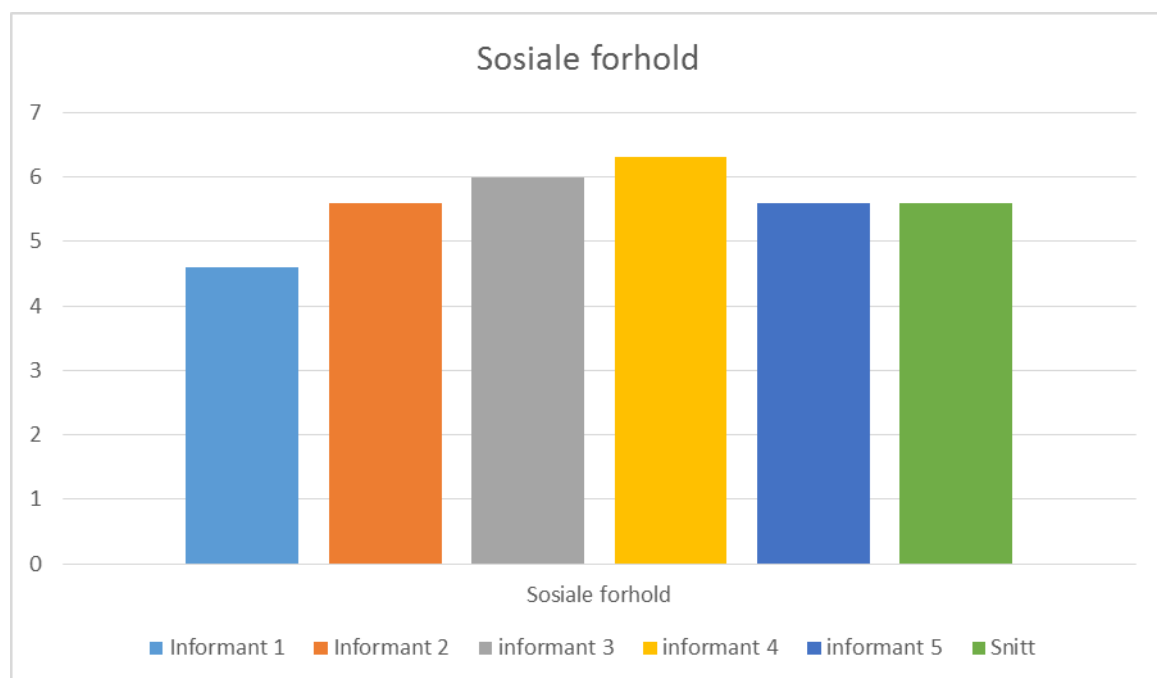
### **Anbefaling**

Når det gjelder de tre aktive motivasjonsdriverne så vil jeg vurdere det slik at det i dag jobbes svært bra med anerkjennelse og læring og utvikling av nye ferdigheter. Mens det har blitt gjort noen forsøk med konkurranser mellom medarbeiderne, uten at dette har ført til store resultater. Grunnlaget til dette kan være at konkurransenes form ikke er instrumentelle for medarbeiderne, at den subjektive forventningen hos vær enkelt ikke er tilstede, eller at det ikke er nok grad av valens for den konkurransen som kjøres. Det anbefales å prøve en konkurranseform som oppfyller disse kravene. For nærmere fremgang se, se i kapittelet om generelle motivasjonsteorier under kognitive forventingsteorier og målstyringsteori.

### **Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:**

«Ledelsen er veldig flinke til å følge oss opp»

### **Sosiale forhold**



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Sosiale forhold	4,6	5,6	6	6,3	5,6	5,6

**Operasjonalisering:** Med sosiale forhold i denne undersøkelsen er det ment i hvilken grad det sosialiseres både på jobb og utenfor jobb, og da uten at det angår jobb.

### ***Aktive motivasjonsdrivere innenfor sosiale forhold***

Innenfor sosiale forhold mener jeg at disse motivasjonsdrivere er aktive:

1. Finansielle incentiver
2. Konkurransen med medarbeiderne
3. Annerkjennelse

1. Innenfor sosiale forhold så vil jeg de finansielle forhold er aktive med undergruppen team baserte belønninger. Teambaserte belønninger kan for eksempel være en sosial samling som belønning for at man har oversteget kvartalsmålet, en god premie her vil være en teambyggende aktivitet som hele salgsgruppen synes er interessant, at den har en god valens hos alle salgsmedarbeidere.
2. Konkurransen med medarbeiderne kommer inn her på grunn at en intern teambasert konkurranse kan styrke samholdet og interaksjonen mellom de involverte. Gjennom dette kommer muligheten for at utveksling av erfaringer øker, og at medarbeiderne driver hverandre fremover.
3. Annerkjennelse som motivasjonsdriver innenfor sosiale forhold kommer inn på grunn av muligheten til å styrke motivasjonen gjennom å for eksempel å gi annerkjennelse av medarbeidere som har utmerket seg foran resten av salgsgruppen, og gjennom dette igjen styrke erfaringsdelingen mellom medarbeiderne. Dette utdypes ganske god i teorikapittelet, med de advarsler og muligheter som hører til.

### ***Resultat av undersøkelsen:***

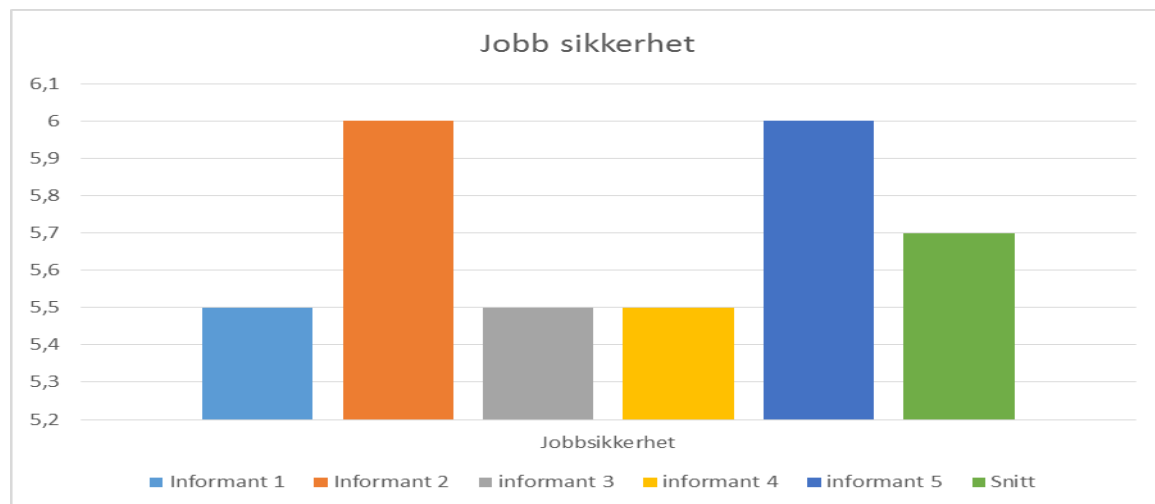
Snitt 5,6, noe som vil si at salgsmedarbeiderne er godt fornøyde med hvordan de sosiale forhold er i tilknytningen til arbeidshverdagen. Det er verdt å merke seg at en informant ligger ca. 1 poeng under snittet, og dermed avviker fra de resterende informantene.

### ***Anbefaling***

Innenfor denne variabelen så har Info Consensus to årlige samlinger utenfor jobb, julebord og sommerfest. Det er blant annet nevnt at det kan være vanskelig med flere sosiale hendelser på grunn av den geografiske spredningen av salgsmedarbeidernes bosted. Anbefalt tiltak her vil være å se på muligheten for å kunne få til 1-2 teambaserte konkurranser med premiering med god valens hos alle salgsmedarbeidere. Det bør også tittes på konkurranse mellom medarbeiderne generelt.

**Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:**

«Vi bor ganske lang unna hverandre, og derfor er det vanskelig å finne på noe utenfor jobb»

**Jobbsikkerhet**

	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Jobbsikkerhet	5,5	6	5,5	5,5	6	5,7

**Operasjonalisering:** Med jobbsikkerhet menes i hvilken grad salgsmedarbeiderne føler seg trygge i nåværende jobb.

**Aktive motivasjonsdrivere innenfor jobbsikkerhet**

Innenfor variabelen jobbsikkerhet hører karrieremuligheter inn. Dette mener jeg på grunn av at jobbsikkerhet hører inn under de psykologiske tilstandene som fremmer følelsen av organisatorisk støtte (Rhodes og Eisenberger,2002)

**Resultat av undersøkelsen:**

5,7 i snitt, DVs at medarbeiderne føler seg veldig trygge i nåværende jobb.

Gruppen er godt samlet og ingen avviker.

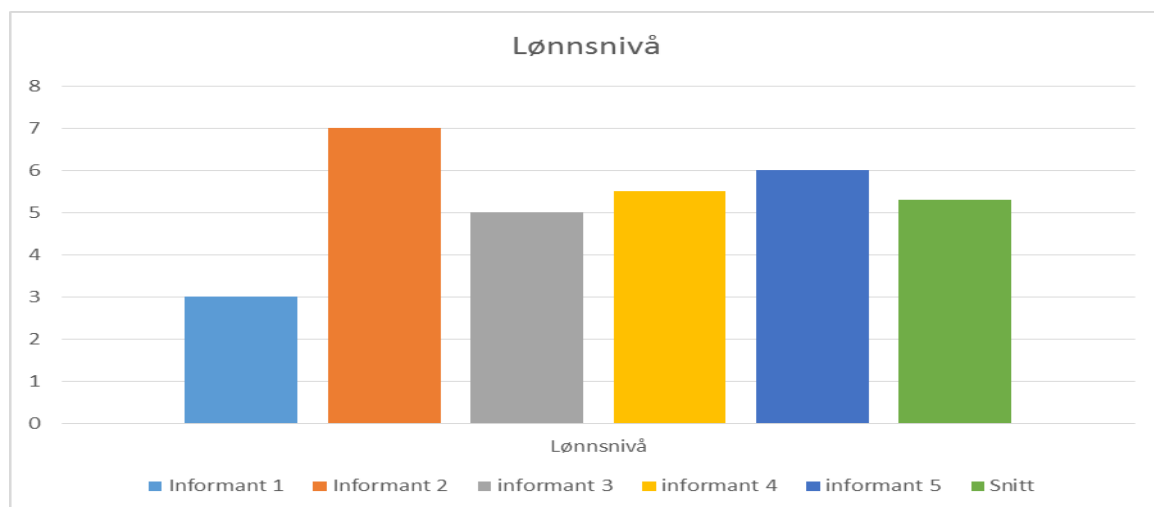
**Anbefaling**

Tiltak: Anbefaler ikke noen tiltak her, men bemerker at alle salgsmedarbeidere føler at jobben deres er sikker, uavhengig av hvordan de presterer. Det vil si at så lenge situasjonen er som i dag så føler de at de opplever høy jobbsikkerhet.

**Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:**

«Eneste som kunne truet sikkerheten er salg av selskapet, men det tror jeg ikke eier kommer til å gjøre»

## Lønnsnivå



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Lønnsnivå	3	7	5	5,5	6	5,3

**Operasjonalisering:** Lønnsnivå så mener vi i denne undersøkelsen i hvilken grad salgsmedarbeiderne er fornøyd med dagens lønnsnivå.

### Aktive motivasjonsdrivere innenfor lønnsnivå

Under variabelen Lønnsnivå så tilhører selvfølgelig selve nivået på fastlønnen. Rent teoretisk så styrker et godt lønnsnivå graden av organisatorisk støtte og gjennom dette søker å bedre arbeidsprestasjon (Rhodes og Eisenberger,2002). Jeg mener også at finansielle incentiver hører inn, med både alle undergrupper, det vil si direkte incentiver, indirekte incentiver og teambaserte incentiver.

#### 1. Direkte incentiver

98% av de beste salgsorganisasjonene i The Aberdeen Groups rapport indikerer at direkte incentiver er blant de tre største salgsmotivatorene i selskapet, da muligheten for direkte pengebonuser må vurderes når en skal snakke om lønnsnivå, mener jeg at direkte incentiver kanskje er den mest aktive variabelen innenfor lønnsnivå.

#### 2. Indirekte incentiver

Indirekte incentiver har som mål og øke medarbeiderens opplevelse av å være verdsatt, lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi- følelse. Og gjennom dette øke medarbeiderens jobb effektivitet.

Indirekte incentiver kan for eksempel være et materielt objekt som den vedkommende ønsker å ha, det er her svært viktig at medarbeideren får mulighet til å velge, slik at vi får mest mulig grad av valens. Jeg mener indirekte incentiver hører inn under lønnsnivå, da det er noe man kan «tjene». Selv om det nok ikke er den mest aktive motivasjonsdriveren innenfor variabelen lønnsnivå.

#### 3. Teambaserte belønninger

Teambaserte belønninger mener jeg også hører inn under lønnsnivå da de er en prestasjonsbasert belønning. Det er likevel kanskje den motivasjonsdriveren som er minst tilstede i denne variabelen.

### **Resultat av undersøkelsen:**

Snitt på 5,3, noe som skulle si at Salgsmedarbeiderne skulle være godt fornøyd med dagens lønnsnivå. Det er verdt å merke seg at vi her har et sprik på 4 poeng mellom laveste og høyeste poengscore, resten av gruppen er veldig fornøyd med dagens lønnsnivå. Men en informant er fantastisk fornøyd med dagens lønnsnivå, og en er litt misfornøyd.

### **Anbefaling**

Info Consensus er i gang med å gjøre litt større del av lønnen prestasjonsbasert. Dette vil selvfølgelig gjøre noe med motivasjonsnivået, med tanke på jobbsikkerhet som var nevnt over her. Det skal her nevnes at salgsmedarbeiderne via kvalitative intervju uttrykket forståelse for ønsket til ledelsen, men noen av de opplevde det som litt hardt.

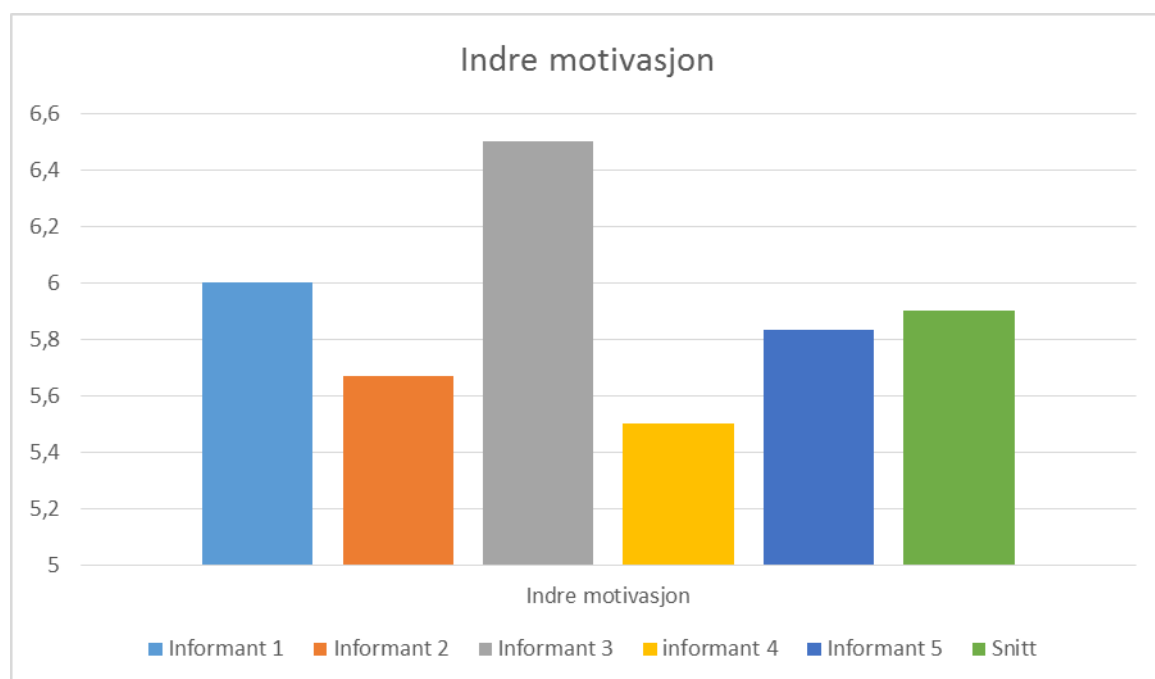
Slik jeg ser det så hadde det vært verdt å prøve vri noe av den delen av lønnen som består av incentiver mer imot indirekte og teambaserte incentiver. Da dette anbefales sterkt ut i fra forskningsrapportene nevnt under teoridelen av denne bacheloroppgaven. I dag er det svært lite av slike tiltak.

### **Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:**

«Fast lønnen er for lav, i forhold til hva man bidrar med»

«Jeg har ikke fått lønnsøkning på 3 år»

### **Indre motivasjon**





	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
<b>Indre motivasjon</b>	6	5,66666667	6,5	5,5	5,83333333	5,9

**Operasjonalisering:** En definisjon på indre motivasjon kan for eksempel være en tendens til å delta i en aktivitet for aktivitetens skyld, noe som impliserer at å delta i seg selv er belønning nok. Indre motivasjon skapes av blant annet autonomi, kompetansemobilisering og tilhørighet

#### ***Aktive motivasjonsdrivere innenfor indre motivasjon***

Innenfor variabelen indre motivasjon så mener jeg at vi finner salgsmotivatoren anerkjennelse. Dette fordi man gjennom et strukturert anerkjennelsesprogram kan gi alle disse tre «ingrediensene» som skaper indre motivasjon.

#### ***Resultat av undersøkelsen:***

5,9 i snitt, noe jeg vil si at er overaskende høyt for salgsmedarbeidere, som i høy grad pleier å være styrt av ytre motivasjonsfaktorer. Generell god samling, ingen spesielle avvik. Dette kan være fordi man i organisasjonen i dag, har liten grad av prestasjonsbasert lønn. Resultatet kan også komme av at salgsmedarbeiderne generelt har mange års erfaring innenfor salg, eller målrettet utdanning på området. Rett å slett at de liker de jobben for aktivitetene denne jobben tilbyr.

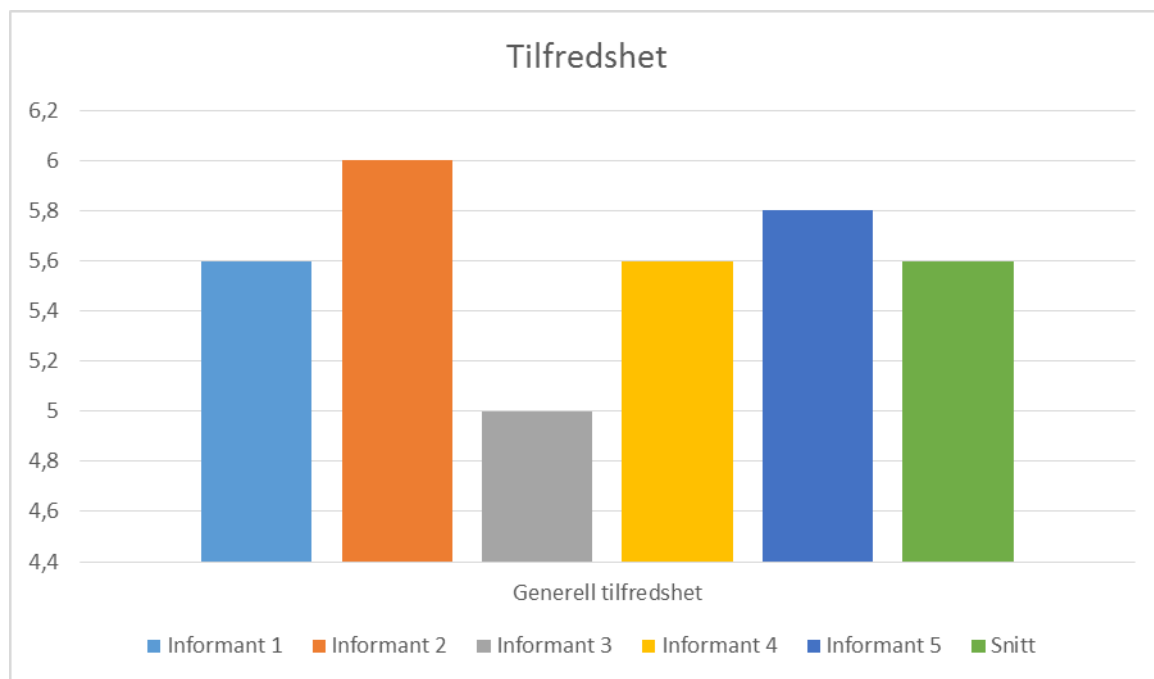
#### ***Anbefaling***

Ingen spesiell anbefaling her. Men det er verdt å merke seg at visst man skulle oppleve at en svært motivert medarbeider får dårlig resultater. Så går vi tilbake og ser på de tre ingredienser og om disse er til stede. For eksempel må salgsmedarbeideren ha riktig kompetanse, ellers vil dette føre til lav mestringstro og lav subjektiv mestringsevne.

#### ***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

«Jeg satt på telefonen konstant når jeg var ute på tur for første gang, men nå trives jeg med det»

## Generell tilfredshet



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
<b>Generell tilfredshet</b>	5,6	6	5	5,6	5,8	5,6

### *Operasjonalisering:*

Generell tilfredshet slik jeg mener det i undersøkelsene kan defineres som opplevelsen av å se organisasjonen leve opp forventningene til hver enkelt salgsmedarbeider

### *Aktive motivasjonsdrivere innenfor generell tilfredshet*

Alle motivasjonsdrivere er aktive innenfor denne variabelen. Dette ligger i operasjonaliseringen ordlyd.

### *Resultat av undersøkelsen:*

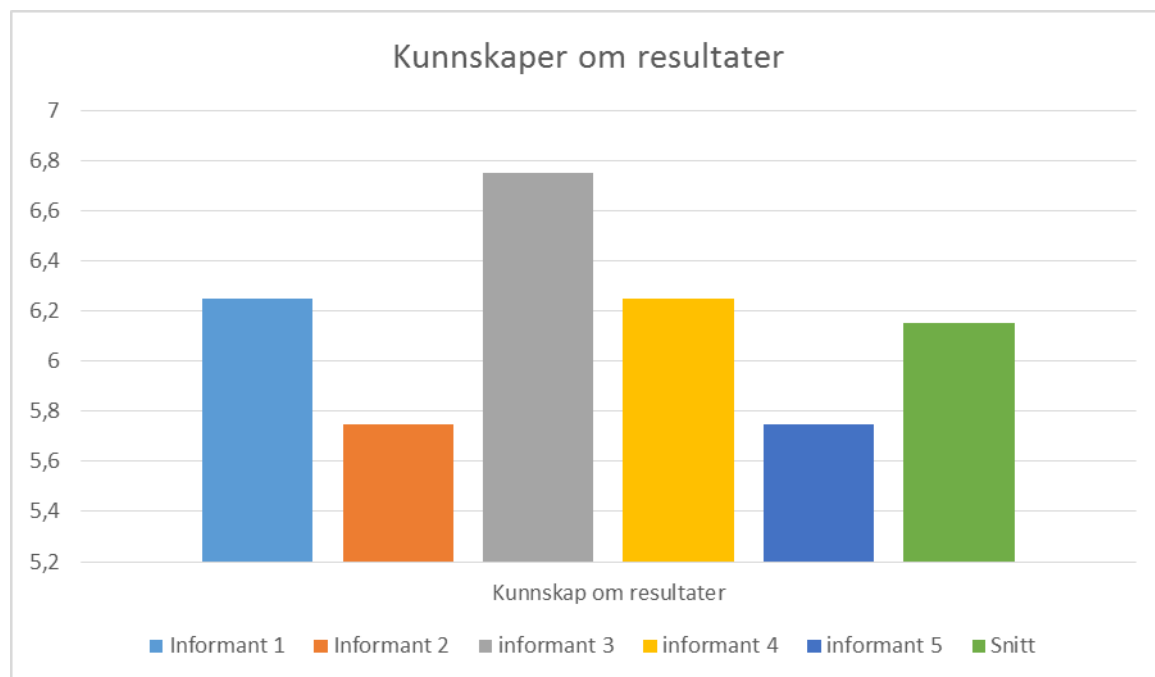
5,6 i snitt, alle salgsmedarbeiderne ligger innenfor en gruppe som varierer med kun 0,4 poeng. Dette tyder på at salgsmedarbeiderne rent generelt er veldig tilfredse med dagens situasjon i arbeidshverdagen.

### *Anbefaling*

Tiltak: Når det gjelder generell tilfredshet, så ser jeg det slik at medarbeiderne sett i alt er tilfredse med Infoconsensus som arbeidsplass. Ser ingen tiltak innenfor denne delen.

***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

«Jeg trives ganske godt, og jeg ser for meg å avslutte karrieren min her»

**Kunnskap om resultater**

	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Kunnskap om resultater	6,25	5,75	6,75	6,25	5,75	6,15

***Operasjonalisering:***

Med kunnskap om resultater så mener jeg i hvilken grad jobben i seg selv gir medarbeideren tilbakemelding om hvordan hun/han presterer i sin jobb til det daglige. Denne delen er litt spesiell da det generelt omhandler tilbakemelding. Men da ikke fra arbeidsplassen eller eventuelle kunder, men hvordan de selv tolker i hvilken grad de forstår sine egne resultater ved å rett å slett utføre arbeidsoppgavene sine.

***Aktive motivasjonsdrivere innenfor denne variabelen er:***

Annerkjennelse

Det ligger naturlig for en salgsmedarbeider og skjønne sine egne resultater ut i fra jobben i seg selv, i hvert fall på kort sikt. Men ved bruk av et strukturert annerkjennelsesprogram kan man forsterke denne videre.

Konkurransen mellom medarbeiderne

Når en kommer til det punkt at det er naturlig å konkurrere med de andre medarbeiderne, så fører dette til at hver enkelt salgsmedarbeider også får en større motivasjon for å følge med på resultatene.

#### Teambaserte konkurranser

Gjennom teambaserte konkurranser kan man oppleve at medarbeiderne får en større motivasjonskraft, og dermed følger bedre med på resultatene og jobber klarere med å nå de oppsatte mål.

#### **Resultat av undersøkelsen:**

Men over til svarene, her mener samtlige av medlemmene i Info Consensus at de får gode tilbakemeldinger på hvordan de prester når de utfører jobben sin.

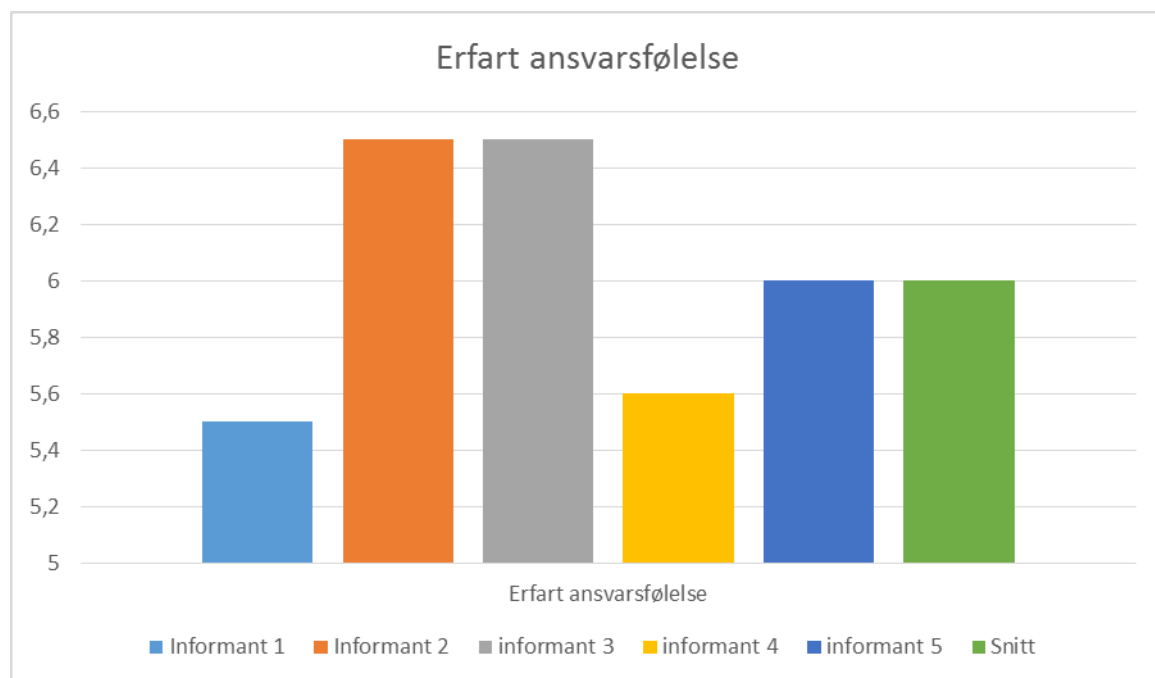
#### **Anbefaling**

Jeg ser ei heller noen grunn til å foreslå noen anbefalinger her, utover de som er nevnt under aktive motivasjonsdrivere. Men det er verdt å ha i bakhodet, at visst man føler for å gi en negativ tilbakemelding til en salgsmedarbeider, så er muligheten for at han/hun allerede er klar over dette. Visst man da ikke har en «vei ut» av den negative tankespiralen, som for eksempel et forslag på hvordan å forbedre den aktuelle delen av salgsprosessen man, bør man holde det følelsene for seg selv. Ellers står dette til fare for å skade motivasjonen til salgsmedarbeideren.

#### **Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:**

«Du skjønner jo selv hvordan du har gjort det når du går ut av et møte»

#### **Erfart ansvarsfølelse**



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Erfart ansvarsfølelse	5,5	6,5	6,5	5,6	6	6

**Operasjonalisering:** Variabelen erfart ansvarsfølelse bygger seg på hver enkelt salgsmedarbeiders faktiske erfarte ansvarsfølelse når noe går «galt» i arbeidshverdagen. Det kan for eksempel være å miste en potensiell kunde, fordi man satt fast på toget og ikke rakk møtet. Er det da min feil, eller er det uteforeliggende grunner til at det gikk som det gikk?

#### ***Aktive motivasjonsdrivere innenfor erfart ansvarsfølelse***

Annerkjennelse er den motivasjonsdriveren som jeg ser at kan være aktiv her. Ikke fordi den kan gjøre noe med hver enkelt medarbeiders ansvarsfølelse i en gitt situasjon. Men etter at denne situasjonen har oppstått så er det mulig å gå inn å «styre» medarbeideren i en retning som gjør at medarbeideren unngår en negativ spiral. Dette mener jeg gjelder uansett, hvem eller hva en «legger» skylden på.

#### ***Resultat av undersøkelsen:***

Resultatene fra undersøkelsene gir et snitt på 6. Det er et avvik på 1 poeng fra den laveste scoren til den høyeste. Men generelt så er alle høye.

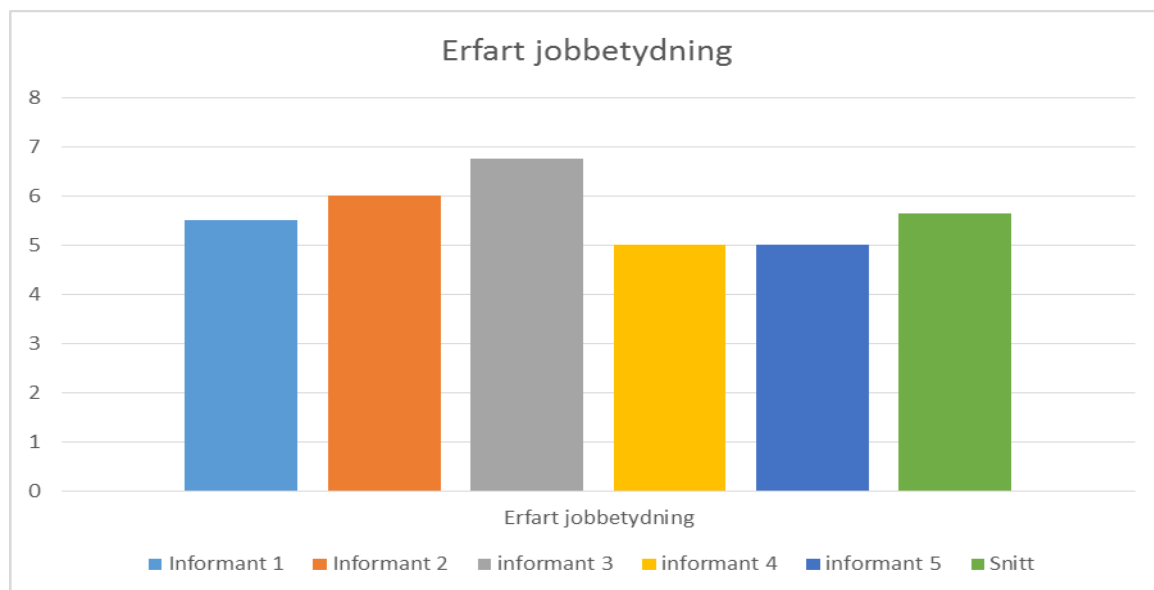
#### ***Anbefaling***

Ut i fra situasjonen slik den er i organisasjonen i dag, så har jeg ingen anbefalinger på dette området.

#### ***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

«Selvfølgelig er det mitt ansvar når noe blir feil, eller ikke alltid, men stort sett»

## Erfart jobbetydning



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Erfart jobbetydning	5,5	6	6,75	5	5	5,65

**Operasjonalisering:** Variabelen erfart jobbetydning bygger seg på den faktiske erfarte betydningen, av den jobben hvert enkelt individ utfør i hverdagen, for organisasjonen. Det vil si om resultatet av jobben er «viktig» for organisasjonen som en helhet.

### Aktive motivasjonsdrivere innenfor jobbetydning

Variabelen tilhører under anerkjennelse i motivasjonsdriverne, dette fordi det er under anerkjennelse at all løpende menneskelig kommunikasjon i arbeidshverdagen tilhører.

### Resultat av undersøkelsen:

Resultatene fra undersøkelsene gir også her god score, og hele feltet er samlet. Snitt 5,65, altså godt fornøyd.

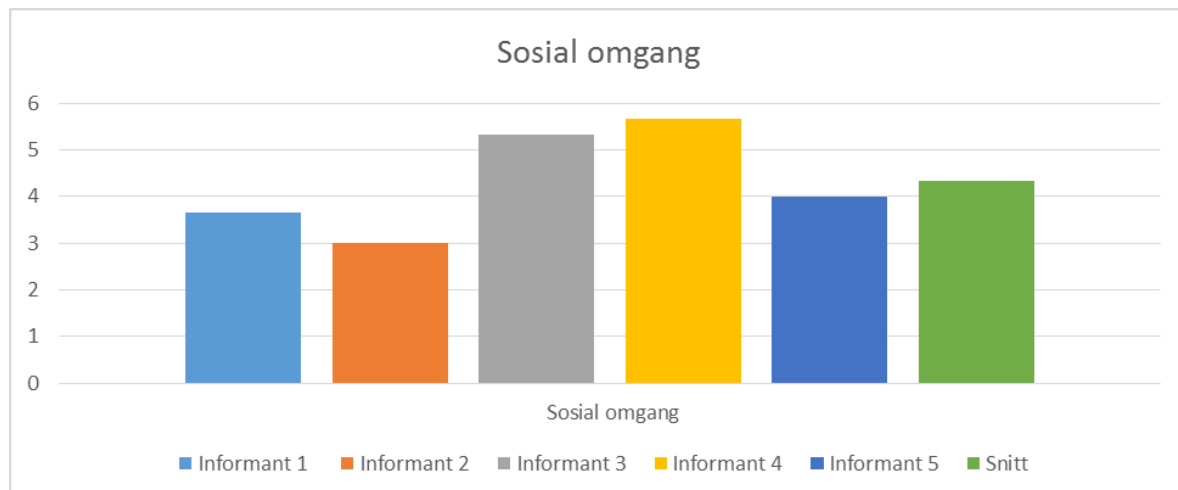
### Anbefaling

Når det gjelder en eventuell anbefaling innenfor denne variabelen så ville det ha vært å sørget for at det gjennom «løpende utviklingssamtaler» hvor man sørger for at medarbeideren er klar over hvor viktig han/huns bidrag til organisasjonen er i hverdagen.

### Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:

«Jobben jeg gjør er jo viktig, ellers tjener ikke selskapet penger»

## Sosial omgang



Sosial omgang	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Snitt
	3,7	3	5,3	5,6	4	4,3

**Operasjonalisering:** Sosial omgang må ikke veksles med sosial forhold.

Variabelen «Sosial omgang» bygger seg på i hvilken grad man må ha kontakt med andre mennesker for å utføre jobben sin, det være seg innenfor egen organisasjon eller via agenter.

### *Aktive motivasjonsdrivere innenfor sosial omgang*

I utgangspunktet så er dette en egenskap av jobben, men for å kunne jobbe med denne variabelen og få den mer aktiv så vil det være naturlig å nevne:

Konkurransen med medarbeiderne

Rett å slett fordi en riktig utformet konkurranse, «tvinger» medarbeideren ut av sitt avlukke under daglige oppdateringer. Konkurranser oppfordrer også til kontakt mellom medarbeiderne visst den er riktig utformet.

Annerkjennelse: Det vil si coaching, med rett coaching så kan en oppmuntre/»styre» salgsmedarbeiderne til å ta kontakt med flere mennesker gjennom å indirekte trykke på de riktige knappene for vedkommende.

Teambaserte konkurranser

En teambasert konkurranse som er riktig utformet, oppfordrer medarbeideren indirekte til å ta kontakt med sine medarbeidere. Som en bonus her så kan en også få kompetanse overflytting. Da medarbeiderne gjerne deler erfaringer.

***Resultat av undersøkelsen:***

Resultatet er i snitt litt over nøytral 4,3. Innenfor denne variabelen er det sterke avvik. To medarbeidere ligger på henholdsvis 3,0 og 3,7. Og gir dermed inntrykk av å ikke ha behov for å ha kontakt med så mange mennesker i arbeidshverdagen. Dette vil jeg anta kan være litt negativt da du som salgsmedarbeider gjerne skal ha kontakt med mange mennesker i løpet av en arbeidshverdag. Ellers ligger to medarbeidere relativt høyt i forhold til snittet, mens en ligger på snitt. Jeg anser resultatene herfra til å komme i fra personlighets forskjeller, alle har sine måter å arbeide på.

***Anbefaling***

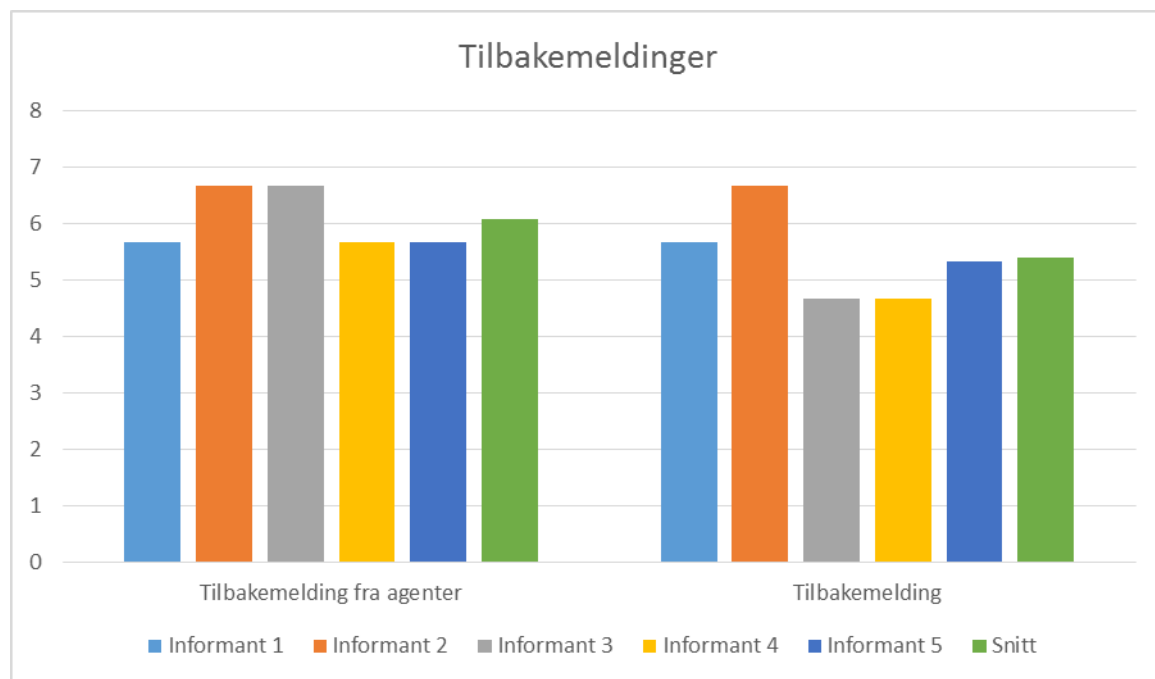
Det jobbes svært bra innenfor salgsmotivatoren annerkjennelse i Info Consensus og jeg har ingen spesielle anbefalinger her. Men jeg anbefaler sterkt å se på mer indirekte måter til å få medarbeiderne til å «dra hverandre fremover».

***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

«Vi er ulike personligheter her, jeg trives innimellom med å ha muligheten til å lukke døren»



## Tilbakemeldinger



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
<b>Tilbakemeldinger</b>	5,6	6,6	6,6	6,6	5,6	6,06
<b>Tilbakemeldinger (2)</b>	5,6	6,6	4,6	4,6	4,6	5,4

### *Operasjonalisering:*

**Tilbakemeldinger:** Tilbakemeldinger, her måler vi i hvilken grad salgsmedarbeiderne får tilbakemeldinger fra agenter/potensielle kunder i hverdagen. Dette er for så vidt relativt naturlig da man som selger, først og fremst skal presentere og «overbevise» den potensielle kunden. Da er det en svært viktig arbeidsoppgave å holde orden på hvor den potensielle kunden befinner seg i salgstrakten. Dette er etter min mening rett å slett jobben deres. Å sørge for at de får at de får tilbakemeldinger fra agenter. Dette er en sentral del i behovsanalysen hver selger gjør seg når han/hun møter en potensiell kunde.

**Tilbakemeldinger 2:** Tilbakemelding 2 bygger seg på grad av tilbakemelding fra nærmeste leder, denne variabelen måler i hvilken grad salgsmedarbeiderne er fornøyd med oppfølgingen/tilbakemeldingsteknikken til nærmeste leder.

### *Aktive motivasjonsdrivere innenfor tilbakemeldinger*

Det er motivasjonsdriveren anerkjennelse som kan være med å drive resultatene til denne driveren. Da det går ut på coaching og det å bygge et prestasjonsledelsesprogram.

### *Resultat av undersøkelsen:*

Resultatet for tilbakemeldinger gir et snitt på rett over 6. Dette vil tyde på at salgsmedarbeiderne i Info Consensus mest sannsynlig er meget flinke til å se

---

behovene til sine kunder. Og kommuniserer effektivt på disse, og får gode tilbakemeldinger tilbake. Det er en god samling i toppen av poengskalaen, men er hvert å merke seg at vi har to informanter som avviker med 1 poeng fra resten av gruppen.

#### Tilbakemeldinger 2

Resultatet av tilbakemeldinger 2, tilbakemeldinger fra nærmeste leder så viser resultatene litt avvikende resultater. Snittet er på 5,4, men vi har tre respondenter nede på 4,6. Altså litt over moderat.

#### ***Anbefaling***

På variabelen «tilbakemeldinger» så er det ingen anbefalinger å gi, annet en og sørge for at medarbeiderne gjennom salgsprosessen jobber etter en bevist metode, slik at de får de får avdekket behov hos kunden.

På variabelen tilbakemeldinger så vil jeg vise til et utsagn i Incentive Magazine,2005, nemlig: «Organisasjoner som har formelle anerkjennelsesprogrammer har 6 ganger så stor driftsmargin og de ansatte har meget høy motivasjon.»

Et overordnet prinsipp for prestasjonsutvikling/anerkjennelsesprogrammer er å basere arbeidernes styrker og ikke svakheter (Aguinis, 2012) Ved å identifisere medarbeidernes styrker, gi positive tilbakemeldinger om hvordan medarbeideren bruker styrkene sine til å skape ønsket atferd og gode resultater, og ved å oppfordre til å fortsette eller intensivere bruken av disse styrkene.

For ytterligere å styrke autonom og kompetanseopplevelsen, den indre motivasjonen og prestasjonene bør medarbeideren involveres i viktige problemstillinger, bli tilbudt valg innenfor strukturer og klargjorte ansvarsforhold og få positive tilbakemeldinger når de tar initiativ til forbedringer (Stone, Deci og Ryan, 2009)

#### ***Aguinis 13 kjennetegn ved et ideelt prestasjonsledelsessystem*** (Aguinis, 2011)

1. Strategisk kongruent  
Individuelle mål er forankret i gruppe eller enhetsmål og organisatoriske mål.
2. Kontekstuel kongruent  
Systemet er tilpasset organisasjonskulturen og den bredere kulturelle konteksten, slik som region eller land.
3. Grundig

---

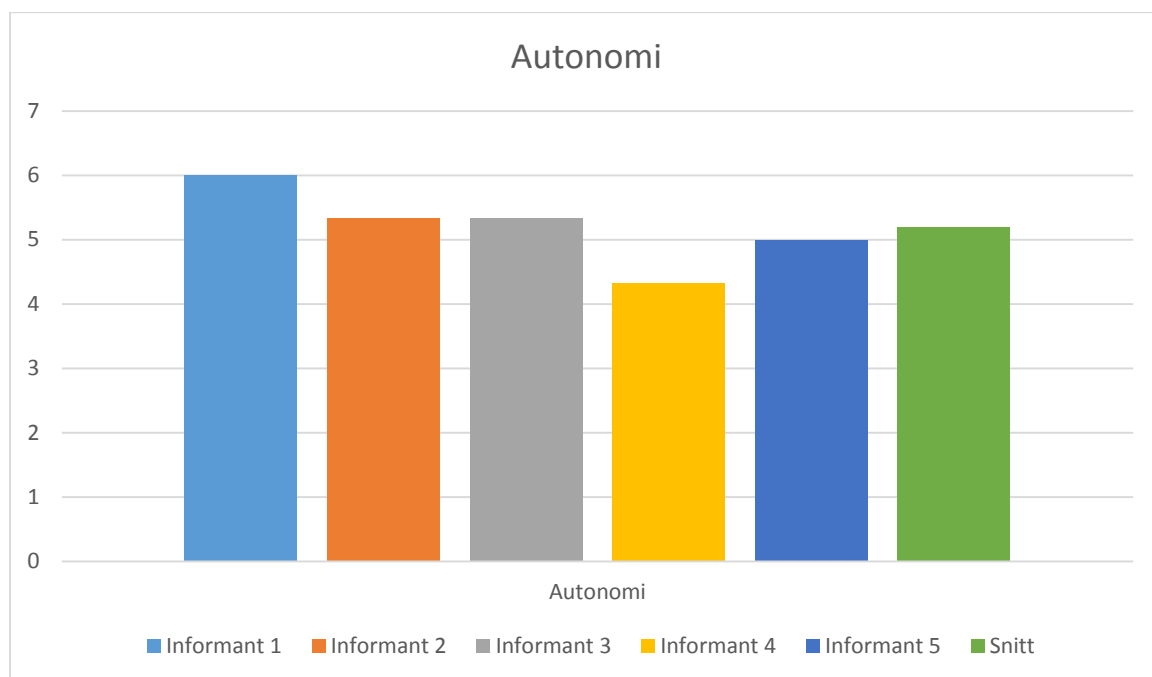
Alle skal evalueres også ledere, evalueringene skal inneholde hele den aktuelle perioden og tilbakemeldingene skal vektlegge både gode og dårlige prestasjoner.

4. Praktisk  
Fordelene ved systemet må være større enn de administrative kostnadene
5. Meningsfylt  
Standarder og evalueringer som inngår, må være viktige og relevante for hver jobbkategori, evalueringene må kun omfatte forhold som er under den enkelte medarbeiderens kontroll, evalueringene må skje med regulere intervaller, systemet må sørge for kontinuerlig utvikling av ferdighetene til den som evaluerer, og resultatene må brukes til viktige administrative beslutninger.
6. Spesifikk  
Det må være en detaljert og konkret beskrivelse av hva som forventes av både den som evaluerer og den som blir evaluert, og hvordan disse forventningene kan bli nådd.
7. Identifiserer både ineffektive og effektive prestasjoner, systemet sørger for informasjon som mulig gjør et skille mellom effektiv og ineffektiv atferd og effektive og ineffektive resultater, inkludert det å identifisere medarbeiderens varierende prestasjoner.
8. Reliabelt  
Prestasjonskårene er konsistente over tid og på tvers av situasjoner og fri for målefeil.
9. Valid  
Prestasjonsmålene inkluderer alle relevante prestasjonsdimensjoner og inkluderer ingen irrelevante mål.
10. Akseptabelt og rettferdig  
Systemet er akseptabelt, og prosessen og resultatene oppleves som rettferdig for alle involverte parter.
11. Inkluderende  
Alle involverte parter blir gitt muligheten til å gi sine synspunkter på utformingen og implementeringen av systemet.
12. Åpent.  
Presentasjoner blir evaluert hyppig, og tilbakemelding blir gjort blir gjort på kontinuerlig basis, selve medarbeidersamtalen er en tosidig kommunikasjonsprosess hvor informasjon blir utvekslet, ikke levert fra lederen til medarbeideren uten at medarbeideren ikke får komme med innspill, og uten prestasjonsstandardene er klare og kontinuerlig kommunisert.
13. Korrigerbart  
Ingen systemer er 100 prosent feilfrie. Derfor er det viktig å ha prosedyrer som kan utfordre det som kan vise seg å være urettferdige beslutninger.

***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

Tilbakemelding: «Du snakker jo med kunden, så du skjønner hvordan du ligger ann»

Tilbakemelding 2: «Salgsleder er veldig flink til å motivere og følge opp meg»

**Autonomi**

	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Autonomi	6	5,3	5,3	4,3	5	5,2

**Operasjonalisering:** Autonomi er en følelse av muligheten til å gjøre et valg om hvordan en vil utføre arbeidet, og de resulterende følelsene av personlig ansvar for disse oppgavene (Spreitzer, 1992). Med andre ord så kan autonomi ses som at medarbeideren har handlingsfrihet til å løse arbeidsoppgavene slik han/hun selv mener de best kan løses.

***Aktive motivasjonsdrivere innenfor autonomi***

Motivasjonsdriverne som er klart i aktivitet her, vil være annerkjennelse og læring og utvikling av nye ferdigheter.

Læring og utvikling av nye ferdigheter kommer inn her på grunn av at man har muligheten til å øke graden av opplevd autonomi gjennom å tilby medarbeideren muligheten til å utvikle sine ferdigheter gjennom at medarbeideren får «lov» til å spesifisere seg innenfor et egen valgt område. Dette har jeg personlig stor tru på,

og som organisasjonen får mye igjen får gjennom økt organisasjonsforpliktelse.

Når vi da også vet at autonomi er en forutsetning for individuell effektivitet, produktive holdninger og psykologisk velvære (Dirks og Ferrin,2002) så føler jeg at denne er godt begrunnet.

#### Annerkjennelse

Gjennom et godt annerkjennelsesprogram så bygger man oppunder og støtter opp medarbeiderens egne initiativ. Og gjennom dette øker medarbeiderens følelse av autonomi.

#### ***Resultat av undersøkelsen:***

Resultatet av undersøkelsen gir et snitt på 5,2 poeng. Hovedgruppen ligger på ca. 5 poeng, mens vi har to avvik. Et opp på 6 poeng og en ned på 4,3 poeng.

#### ***Anbefaling***

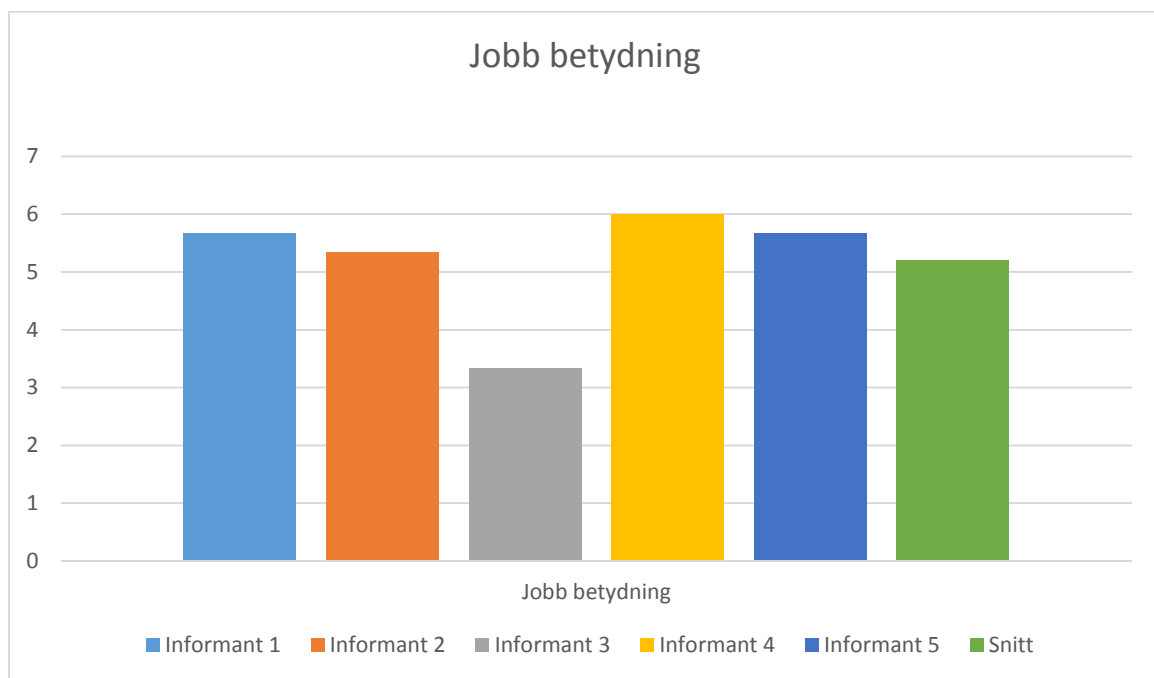
Resultat på autonomi viser at salgsmedarbeiderne hos Infoconsensus alt i alt mener de har en bra grad av autonomi i arbeidshverdagen. De har det relativt fritt å føler selv at de til en viss grad legger opp arbeidstiden selv. Gir ingen anbefaling her, da inntrykket er at medarbeiderne har en tilfredsstillende grad av autonomi.

#### ***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

«Når jeg først er i et område, så vil jeg ta alle potensielle kunder i det området, istedenfor å kun fokusere på en kundegruppe»

«Vi styrer oss stort sett selv vi, ikke alltid men stort sett»

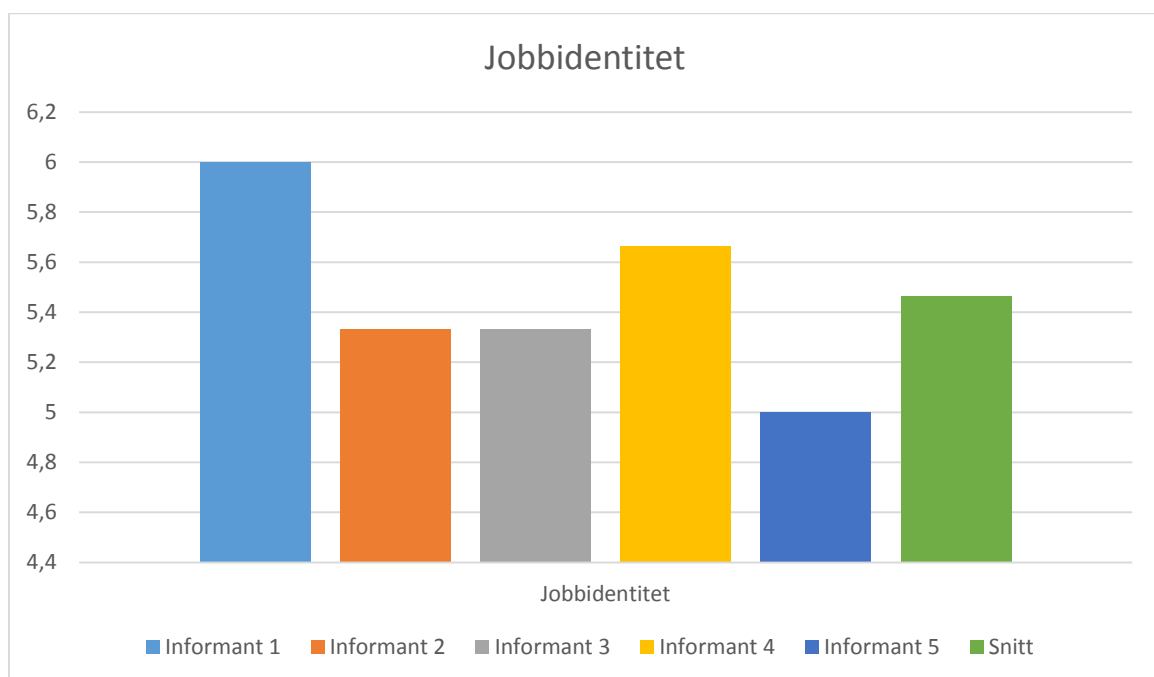
### Jobbetydning



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
<b>Jobb betydning</b>	5,6	5,3	3,3	6	5,6	5,2

Jeg har valgt å se bort i fra denne variabelen, da det var helt klart at en informant hadde svart «feil» på et reversert spørsmål. Velger likevel å vise tallresultatene. Men utdyper ikke videre enn det. Gjennom å gjøre dette så fjerner jeg muligheten for en målefeil.

### Jobbidentitet



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
<b>Jobbidentitet</b>	6	5,33333333	5,33333333	5,66666667	5	5,46666667

**Operasjonalisering:** Er arbeidsoppgaven et delarbeid, som er en del av et større prosjekt. For eksempel linjearbeid ved en bilfabrikk. Eller gjør medarbeideren ferdig hele produktet selv.

#### ***Aktive motivasjonsdrivere innenfor jobbidentitet***

Innenfor er denne motivasjonsdriveren er det eventuelt anerkjennelse som kunne vært aktuelt. Men jeg vil heller si at dette er på plass, gjennom arbeidsfordelingen til salgsmedarbeiderne. Der de tar en kunde fra a-å, og selv er med å opplever hele prosessen.

#### ***Resultat av undersøkelsen:***

Resultatet av undersøkelsen gir oss snitt 5,4 på denne variabelen. Gruppen er godt samlet gjennom en score på mellom 5 -6 poeng. Noe som viser at nærmeste leder jobber aktivt for at salgsmedarbeiderne benytter seg av alle sine salgsferdigheter.

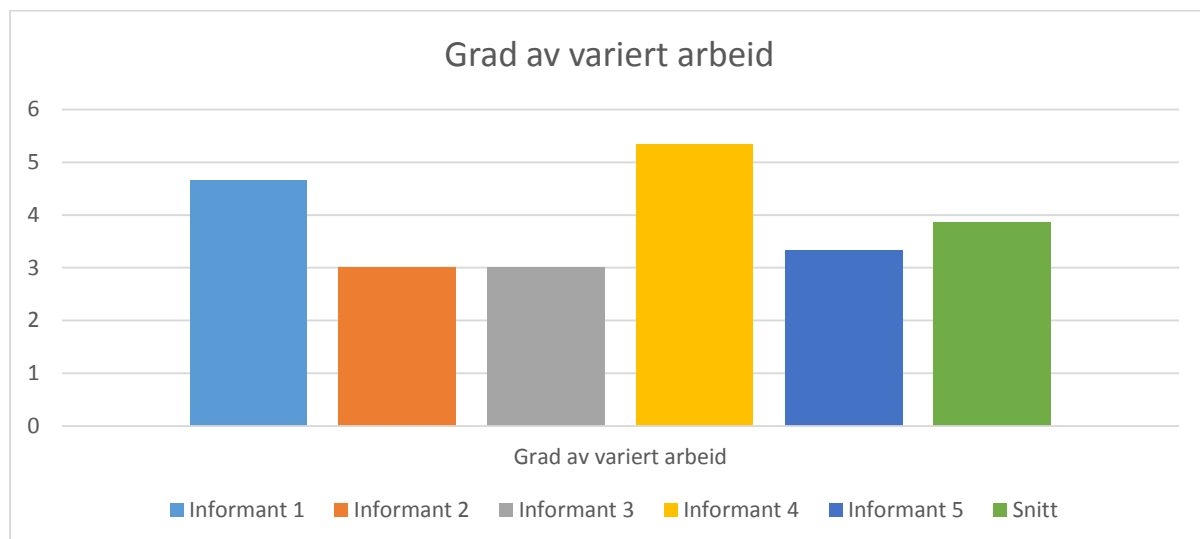
#### ***Anbefaling***

Ingen anbefaling her, vet det jobbes meget godt kompetanseutvikling av salgsmedarbeiderne gjennom et samarbeid mellom salgsleder og ekstern konsulent. Scoren her viser at medarbeiderne opplever det slik at salgsleder er flink til å følge opp dette også i hverdagen.

#### ***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

«Vi styrer hele prosessen selv, men innimellom så er salgsleder med ut å deltar på møter»

## Grad av variert arbeid



	Informant 1	Informant 2	informant 3	informant 4	informant 5	Snitt
Grad av variert arbeid	4,6	3	3	5,3	3,3	3,8

**Operasjonalisering:** Grad av variert arbeid: utspiller seg på om arbeidshverdagen krever at man er nødt til å utføre forskjellige typer arbeid i løpet av dagen. Og på den måten får utnyttet de forskjellige kvaliteter som man skulle inneha.

### *Aktive motivasjonsdrivere innenfor variert arbeid*

Innenfor er det motivasjonsdriveren annerkjennelse som er aktuell, da man gjennom god ledelse sørger for at medarbeideren benytter seg av sine forskjellige ferdigheter i løpet av arbeidshverdagen. Dette kan for eksempel være innenfor presentasjonsferdigheter eller salgsteknikker.

### **Resultat av undersøkelsen:**

Resultatet av undersøkelsen gir et snitt på 3,8. Undersøkelsens laveste score. Vi har to avvik som skiller seg ut fra hovedgruppen på tre informanter som ligger på ca. 3 poeng.

### **Anbefaling**

Jeg er relativt sikker på at til å være salgsmedarbeidere så har medarbeiderne i salgsguppen til Info Consensus ikke mindre variasjon i bruk av ulike ferdigheter enn andre salgsmedarbeidere. Men vi må faktisk holde oss til salgsprosessen og jobbe innenfor denne med de arbeidsoppgaver som denne prosessen tilbyr.



---

***Kommentar fra kvalitativ undersøkelse:***

«Arbeidsdagen min er stort sett ulik, men visst du ser på hva du gjør i løpet av en uke. Så er det det samme uke etter uke»

### **Oppsummering**

Under har vi alle scorene fra den kvalitative undersøkelsen. Rent generelt så ble det svart veldig høyt på de aller fleste variabler. Noe som tyder på at salgsmedarbeiderne hos Info Consensus burde ha veldig høy motivasjon. De er i hvert fall godt fornøyde rent generelt. Noe av grunnen til at de scorer så høyt vil jeg tru er på grunn av salgsleders kompetanse innenfor anerkjennelsesfeltet. Men jeg likevel kommet med noen anbefalinger, her er de viktigste slik jeg ser det, ut i fra nåværende situasjon hos Info Consensus:

1. Jobbe med å få flyttet litt av midlene som ligger under direkte incentiver, over på indirekte og teambaserte incentiver. Slik det er i dag så har ikke dette vært tilstede i arbeidshverdagen. Dette er meget anbefalt visst vi skal tru forskningen på feltet.
2. Konkurransen mellom medarbeiderne, det er anbefalt og prøve ut dette videre, først og fremst teambasert, men også individuelt.
3. Jobbe videre med å utvikle anerkjennelsesdelen, denne er meget bra i dag, men som vi ser i starten av dette kapitlet så er anerkjennelse meget viktig for motivasjonen. Jeg har blant annet lagt med Agunis sine regler for oppbygning av et prestasjonsledelsesprogram i dette kapitlet.
4. Som nevnt tidligere i oppgaven så er det svært viktig i et totalmotivasjonsprogram at alle drivere er tilstede i en vis grad. De ovenfor så har jeg nevnt de som ikke er så mye tilstede i dag.
5. Muligheten for å kunne gjøre vekstmuligheter på tvers gjennom organisasjonen, det vil si å bli «spesialist» på et felt er noe som kanskje kan være aktuelt, da for eksempel på markedsføring, der de har en 50% stilling i dag.
6. Mulige svakheter ved oppgaven
  1. Jeg kan ikke vise til noen reell forskning som binder driverne og variablene sammen, jeg kan kun resonere ut i fra den kunnskapen jeg har anskaffet meg. Derfor har jeg dette som forutsetning.
  2. Med en utvalgsstørrelse på fem personer så vil eventuelle feil bli mye større en vis utvalgsstørrelsen hadde vært 100 personer.

3. Oppgaven går muligens for dypt inn i det teoretiske slik at det kan virke ut som om begrepene flyr om hverandre. Det er orden i kaoset, men det kan kanskje være vanskelig å se med første øyekast.

	Individuelle vekstbehov	Snitt informant 1	Snitt informant 2	Snitt informant 3	Snitt informant 4	Snitt informant 5	Total snitt
1.	Vekstbehov	5,9	6	5,1	4,9	5,2	5,45
<b>Spesielle aspekter</b>							
2.	Vekstmuligheter	4,6	3,6	4,3	6	6	4,9
2.	Ledelse	5,6	6,6	6,3	5,6	6	6
3.	Sosiale forhold	4,6	5,6	6	6,3	5,6	5,6
4.	Jobbsikkerhet	5,5	6	5,5	5,5	6	5,7
5.	Lønnsnivå	3	7	5	5,5	6	5,3
<b>Snitt spesielle aspekter</b>							
<b>Psykologiske responser</b>							
6.	Indre motivasjon	6	5,66	6,5	5,5	5,8	5,9
7.	Generell tilfredshet	5,6	6	5	5,6	5,8	5,6
8.	Kunnskap om resultater	6,25	5,75	6,75	6,25	5,75	6,15
9.	Erfart ansvarsfølelse	5,5	6,5	6,5	5,66	6	6
10.	Erfart jobbetydning	5,5	6	6,75	5	5	5,65
<b>Snitt psykologiske responser</b>							
<b>Jobb dimensjoner</b>							
11.	Sosial omgang	3,6	3	5,3	5,6	4	4,3
12.	Tilbakemelding fra agenter	5,6	6,6	6,6	5,6	5,6	6
13.	Tilbakemelding	5,6	6,6	4,6	4,6	5,3	5,4
14.	Autonomi	6	5,3	5,3	4,3	5	5,2
15.	Jobb betydning	5,6	5,3	3,3	6	5,6	5,2
16.	Jobbidentitet	6	5,3	5,3	5,6	5	5,46666667
17.	Grad av variert arbeid	4,7	3	3	5,3	3,3	3,86666667
<b>Snitt jobb dimensjoner</b>							
<b>Total snitt</b>							
							<b>5,061904763</b>
							<b>5,467976191</b>

### Litteraturliste:

1. Mark W. Johnstone og Greg W. Marshall. Sales force management. 2013: Routledge
2. Gorm Kunøe. Salg og salgsledelse med CRM 2010: Scanforum AS
3. Petter A. Berg Kunsten og selge 2012; Cappelen Damm akademisk
4. Bård Kuvaas og Anders Dysvik. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser 2012; Fagbokforlaget
5. Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann. Psykologi i organisasjon og ledelse 2003; Fagbokforlaget
6. Paul Moxnes Fasettmennesket teori og forskning om personlighet og rolle 2012; Forlaget Paul Moxnes 2007
7. Jan Spurkeland. Relasjonsledelse 2009; Universitetsforlaget

- 
8. Stein Are Stølen. Psykologi i organisasjon og ledelse. Utvikling.org
  9. The Maritz Institute. The human Science of giving recognition 2011; Maritz
  10. Maritz Motivation Solutions. The what, why and how of purposeful choice 2012; Maritz
  11. Aberdeen Group. Motivate, incent, compensate, enable: sales performance management best practices 2013; [www.aberdeengroup.com](http://www.aberdeengroup.com)
  12. Helsedirektoratet, definisjon på motivasjon ; <http://helsedirektoratet.no/psykisk-helse-og-rus/motiverende-samtale-mi/hva-er-motiverende-samtale/Sider/motivasjon-og-mestring.aspx>
  13. Johan Plesner, Maja Heedman og Heidi Aars. Motivasjon og ledelse, Norwegian Broker, Bacheloroppgave 2011 ; [http://brage.bibsys.no/mh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_26737/1/Motivasjon%20og%20ledelse%20HELE.pdf](http://brage.bibsys.no/mh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_26737/1/Motivasjon%20og%20ledelse%20HELE.pdf)
  14. Rune Myrhaug. Motivasjon i salggruppen Netcom@Work region Nord 2011; [http://brage.bibsys.no/bi/handle/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_28077](http://brage.bibsys.no/bi/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_28077)
  15. Thomas R. Wotruba og Donald J.Schoel. Evaluation of salesforce contest performance 1983; <http://www.jstor.org/discover/10.2307/20832383?uid=3738744&uid=2477307383&uid=2&uid=3&uid=2477307373&uid=60&sid=21103170589603>
  16. Pervez N. Ghauri og Kjell Grønhaug. Research methods in business studies, Pearson Education, 2005
  17. Gripsrud, Olsson og Silkoset, Metode og dataanalyse, høyskoleforlaget, 2011
  18. Richard Hackman og Greg Oldham, The Job Diagnostic Survey- an instrument for the diagnostics of jobs and the evolution of job redesign projects, 1974, [www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=AD0779828](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=AD0779828)
  19. (<https://no.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>)
-

---

20. (<http://kunnskapssenteret.com/kvalitative-metoder/>)

## Vedlegg 1 : Score nøkkel spørrundersøkelse

---

Denne undersøkelsen inneholder spørsmål fra 4 hovedområder, disse er som følgende :

1. Jobbdimensjoner (Objektive karakteristika )e vekst behov
2. Erfarte psykologiske tilstander
3. Spesielle aspekter
4. Individuell vekstbehov

Spørsmålene stilt i spørreundersøkelsen referer til et sett underliggende faktorer innenfor hver av disse fire hovedområdene. Under vil det følge en forklaring på hver av de underliggende spørsmålene, samt hvilke spørsmål som tilhører hver faktor. Det vil også være informasjon om spørsmålstillingen, dvs om spørsmålet er stilt rett fram eller i reversert forstand.

### Jobbdimensjoner

#### A. Grad av variert arbeid.

Del 1	Spørsmål 4
Del 2	Spørsmål 1 og spørsmål 5 i reversert forstand

#### B. Jobb identitet

I hvilken grad jobben krever at du gjør ferdig et helt stykke arbeid, som involverer bruk av flere ferdigheter fra medarbeideren.

Del 1	Spørsmål 3
Del 2	Spørsmål 11 samt spørsmål tre i reversert forstand

- C. Jobb betydning: I hvilken grad jobben er viktig for andre mennesker, enten det er innenfor organisasjonen eller eksternt.

Del 1	Spørsmål 5
Del 2	Spørsmål 8 og 14 i reversert forstand

- D. Autonomi: I hvilken grad det er medarbeiderne har frihet til å vurdere hvordan de utfører arbeidsoppgavene selv.

Del 1	Spørsmål 2
Del 2	Spørsmål 13 og spørsmål 9 i reversert form

- E. Tilbakemelding fra jobben i seg selv: I hvilken grad man finner ut hvordan man presterer, bare gjennom å gjøre jobben.

Del 1	Spørsmål 7
Del 2	Spørsmål 4 samt spørsmål 12 i reversert forstand

- F. Tilbakemelding fra agenter: I hvilken grad medarbeideren får informasjon om hvordan han/hun presterer fra nærmeste leder.

Del 1	Spørsmål 6
Del 2	Spørsmål 10 samt spørsmål 7 i reversert form

- G. Sosial omgang: I hvilken grad jobben krever at en jobber tett opptil andre, det være seg innenfor organisasjonen eller eksternt. (Som for eksempel organisasjonens klienter)

Del 1	Spørsmål 1
Del 2	Spørsmål 2 samt spørsmål 6 i reversert forstand

## 1.2 Erfarte psykologiske tilstander

- A. Erfart betydning av jobben: I den grad medarbeiderens erfaring fra jobben kan kalles meningsfull og verdifull.

Del 3	Spørsmål 7, samt spørsmål 4 stilt i reversert forstand
Del 5	Spørsmål 6 samt spørsmål 3 stilt i reversert forstand

- B. Erfart ansvarsfølelse for jobben

Del 3	Spørsmål 8, 12, 15 samt spørsmål 1 i reverst forstand
Del 5	Spørsmål 4 og 7

- C. Kunnskap om resultater som følge av jobben individet utfører.

Del 3	Spørsmål 5 samt spørsmål 11 i reversert forstand
Del 5	Spørsmål 5 samt spørsmål 10 i reversert forstand

## 1.3 Affektiv respons på jobben

- A. Generell tilfredshet : Et gjennomsnittlig mål av i hvilken grad medarbeideren er fornøyd med jobben.

Gjennomsnittet av følgende spørsmål:

Del 3	Spørsmål 3,13 samt spørsmål 9 i reversert forstand
Del 5	Spørsmål 2 samt spørsmål 8 i reversert forstand

- B. Indre motivasjon

I hvilken grad medarbeideren er selvmotivert til å prestere på jobben. Ta gjennomsnittet av følgende spørsmål:

Del 3	Spørsmål 2,6,10 samt spørsmål 14 i reversert forstand
Del 5	Spørsmål 1 og 9

- C. Spesielle affektive aspekter

C1.	Fornøyd med lønnsnivå	Del 4	Gjennomsnittet av spørsmål 2 og 9
C2.	Fornøyd med jobbsikkerhet	Del 4	Gjennomsnittet av spørsmål 1 og 11
C3.	Fornøyd med sosiale forhold	Del 4	Gjennomsnittet av spørsmål 4,7 og 12
C4.	Fornøyd med ledelse	Del 4	Gjennomsnittet av spørsmål 5,8 og 14
C5.	Fornøyd med "vekst" muligheter	Del 4	Gjennomsnittet av spørsmål 3,6,10 og 13

### Individuelle vekstbehov

I denne delen ser vi nærmere på individuelle forskjeller hos medarbeiderne, I hvilken grad hver enkelt medarbeider har et sterkt eller svakt ønske om å oppnå vekstmuligheter fra sin jobb.

Ta gjennomsnittet av de 11 faktorene.

## Vedlegg 2 Intervju guide

### Fase 1: Rammesetting

Løs prat 5 min

Presentere oppgaven

- Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål
- Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. opptak

Start opptak

### Fase 2: Presentasjon av intervjuobjekt (10 min)

Hvem er du?

Hvor lenge har du jobbet her?

Var det noen spesielle «ting» du reagerte på, lurte på angående det kvalitative intervjuet?

Hvordan er din arbeidshverdag, noen spesielle arbeidsoppgaver som du har ansvar for?

### Fase 3: Fokusering (Nøkkelspørsmål) 30min

Hvordan føler du at organisasjonen investerer i utvikling av sine medarbeidere? (Medarbeiderinvestering)

Hvordan føler du at du møter forståelse hos dine kolleger når du har problemer? (Kollegial støtte)

I hvilken grad synes du at jobben din er interessant? Forklar hvorfor? (Indre motivasjon)

Er det noe spesielt som får deg til å kunne gjøre en ekstra innsats i hverdagen? (Ekstrarolleatferd)

I hvilken grad har du vurdert å slutte i din nåværende jobb? (Turnoverintensjon)

I hvilken grad føler du selv at du får bestemme hvordan du løser arbeidsoppgavene dine? (Autonomi)

I hvilken grad føler du selv at du får tilbakemeldinger både fra agenter og organisasjon. (Tilbakemelding agenter)

Hvordan synes du det er rent sosialt på jobben? (Sosiale forhold)

Når det gjelder resultater hvordan får vite om dine? (Resultatkunnskap)

I hvilken grad føler du selv at du er ansvarlig for egne resultater? (Ansvarsbetydning)

Er jobben din viktig i din organisasjon? (Jobbetydning)

Fase 4: Spesielle aspekter

Hvordan føler du selv at lønnsnivå er i din stilling?

Føler du at jobben din er sikker, begrunn

I hvilken grad er du fornøyd med nærmeste leder?

Føler du stress i arbeidshverdagen din, i så fall begrunn?

Fase 5: Tilbakeblikk

Oppsummering (ca. 5 min)

Har jeg forstått deg riktig?

Er det noe du vil legge til?



### **Vedlegg 3 kvantitativ spørreundersøkelse**