

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Krogh Optikk

Med et progressivt syn på salgsmotivasjon

Krogh Optikk

MRK36901 – Bacheloroppgave i Markedskommunikasjon

Innleveringsdato:

27.05.14

Handelshøyskolen 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"

Forord

Først og fremst vil vi si at vi har hatt tre lærerike år her ved markedskommunikasjonslinja på BI Trondheim. Vi har gjennom de ulike fagene tilegnet oss kompetanse og kunnskap, og vi har vokst veldig som individer.

Vi vil rette en spesiell takk til veilederen vår Frank Kristiansen. Du har hjulpet oss med gode råd, inspirasjon og faglig veiledning. Du har også vært en stor del av motivasjonen vår dette siste året, og vi tar med oss det du har sagt videre på veien. Vi lover å være fimpel f'ere, som mener at ting alltid kan bli bedre, vi må ha fokus, vi kan forandre, forbedre, forsterke og fornye oss seg selv. I tillegg vil vi takke Krogh Optikk ved Marit Vistekleiven, for at vi fikk lov til å skrive om dere, og takk til Marianne Holand Kolstø for korrekturlesing.

Vi gleder oss til å ta fatt på nye utfordringer. Takk for tre fine år!
Christina Steffensen Aak og Guro Ringen.

Sammendrag

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i fagretningen markedskommunikasjon, MRK 36901, der vi har tatt for oss temaet motivasjon av selgere. Dette er et tema som er svært viktig i næringslivet i dag og for markedskommunikasjon generelt. I tillegg mener vi at motivasjon på arbeidsplassen er svært viktig for både trivselen og lønnsomheten, og det er derfor vi har valgt å ta for oss dette temaet.

Vi har løst oppgaven med bakgrunn i problemstillingen ”hva motiverer selgerne i Krogh Optikk avdeling Nordregate”. Her har vi sett på hva Krogh Optikk gjør for å motivere sine selgere i dag, og ved hjelp av ulike metoder har vi kommet frem til hva som faktisk motiverer selgerne.

Vi starter oppgaven med å greie ut om relevante behovs- og motivasjonsteorier, samt at vi ser på ulike insentiver og psykologiske motivasjonsfaktorer. De teoriene vi har tatt for oss er Maslows behovsteori, kognitiv motivasjonsteori, sosiale motivasjonsteorier og jobbkarakteristika- modeller. Videre i oppgaven har vi et metodekapittel der vi går gjennom valg av analyseformål og respondenter, forskningsdesign, samt metodens påvirkning på respondentene og undersøkelser av hypoteser. Her ser vi også på eventuelle forskjeller mellom de ulike selgergruppene; optiker, selger og deltidsansatt. I kapittel fire har vi behandlet resultatene vi fikk i spørreundersøkelsen, og i kapittel fem har vi analysert og drøftet disse resultatene, samt de resultatene som vi fikk i dybdeintervjuene våre.

Tilslutt i oppgaven har vi en oppsummering der vi ser på hva Krogh Optikk gjør for å motivere sine selgere i dag, og så svarer vi konkret på problemstillingen vår, hva som motiverer selgerne i Krogh Optikk. Så setter vi dette i sammenheng og kommer med en anbefaling til hva Krogh Optikk kan gjøre for å minske gapet mellom det som blir gjort i dag, og hva som faktisk motiverer selgerne. Helt til slutt kommenterer vi hva vi kunne ha gjort annerledes.

Innholdsfortegnelse

Forord	0
Sammendrag	i
1 Innledning	1
1.1 Formålet med oppgaven	1
1.2 Om gruppen.....	1
1.3 Oppbygging av oppgaven	1
1.4 Om bedriften	2
1.5 Problemstilling.....	3
1.6 Dagens Situasjon	4
2 Teori	4
2.1 Behovsteorier	6
2.2 Kognitiv motivasjonsteori	9
2.3 Sosiale motivasjonsteorier	14
2.4 Jobbkarakteristika- modeller	16
2.5 Belønning som motivasjon	19
3 Metode	26
3.1 Analyseformål.....	26
3.2 Valg av respondenter.....	27
3.3 Forskningsdesign	27
3.4 Metodens påvirkning på respondentene	30
3.5 Undersøkelser og hypoteser.....	30
4 Behandling av resultater	32
4.1 Finansielle incentivsystemer.....	34
4.2 Arbeidsforhold.....	35
4.3 Arbeidsmiljø.....	36
4.4 Sosiale forhold.....	37
4.5 Eventuelle forskjeller mellom selgergruppene.....	38
5 Analyse	42
5.1 Hypoteser	42
5.2 Drøfting.....	44
6 Oppsummering	52
6.1 Hva gjør Krogh Optikk for å motivere selgerne?	52
6.2 Dette motiverer selgerne i Krogh Optikk Nordregate	52
6.3 Konklusjon	54
7 Anbefaling	54
8 Kritikk til oppgave	56
9 Kilder	58
10 Vedlegg	60

1 Innledning

1.1 Formålet med oppgaven

Denne oppgaven vil ha som formål å være et faglig innspill til spørsmålet om viktigheten av motivasjon i personlig salg. Målet er at oppgaven på den måten kan bistå bedriften, Krogh Optikk, med videre motivasjon av sine selgere og ansatte. Vi vil ta for oss de motivasjonsteoriene vi synes er mest relevante for vår oppgave og på hvilken måte disse teoriene er viktige for å kunne svare på problemstillingen.

Et viktig aspekt ved oppgaven vil være å kartlegge om det er noen forskjeller på hva som motiverer selgere, deltidsansatte og optikere. Ved å komme til bunns i eventuelle ulikheter blant de ansatte kan Krogh Optikk bruke dette til sin fordel og enklere motivere den enkelte. Vi håper at våre anbefalinger vil hjelpe Krogh Optikk og ha et *progressivt syn på salgsmotivasjon* i fremtiden.

1.2 Om gruppen

På gruppen er vi to jenter som har kjent hverandre i mange år, og som har samarbeidet i samtlige fag ved BI tidligere. Hittil har samarbeidet fungert svært bra, og med tilfredsstillende resultater. Vi mener begge at vi har en fordel ved at vi kjenner hverandre godt, og at vi ikke er redd for å si ifra dersom vi er uenige. Oppgjennom årene har vi opparbeidet oss en effektiv arbeidsmetode som fungerer bra for oss begge. Vi er også svært samstemte når det kommer til oppgaveoppbygging og oppgaveløsning.

Siden en av oss har hatt en deltidsstilling ved Krogh Optikk føler vi at relasjonen til bedriften er sterk, og at de vil bli en solid samarbeidspartner som vil bistå oss med primærdata og annen relevant informasjon vi vil komme til å trenge underveis.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Vi starter med å gjennomgå relevant teori som motivasjonsteorier, behovsteorier samt motivasjonsøkende tiltak. Videre kommer valget av metode, hvor vi vil komme med en begrunnelse for valgt metode og hvordan denne eventuelt kan ha

hatt en påvirkning på respondentene. I metoddelen vil vi også begrunne valg av utvalgsmetode og utvalgstype, i tillegg til å utvikle hypoteser. Ut ifra dette vil vi kunne utvikle en intervjuguide. I analyse- og drøftingsdelen vil vi bearbeide de resultatene vi fikk i metoddelen og drøfte dette i lys av teorien. Siste del av oppgaven vil bestå av en oppsummering, en anbefaling til bedriften og kritikk av oppgaven.

1.4 Om bedriften

Krogh Optikk har lange tradisjoner i den optiske bransjen. Det hele startet allerede i 1877, med en instrumentmakervirksomhet. Etter hvert som tiden gikk, ble folk mer og mer opptatte av at brillen ble en stor del av brukerens personlighet, og optikerne ble en ressurs både på mote og synshjelp. I dag leder Nicolai Krogh, femte generasjon Krogh, en fremgangsrik bedrift med 21 butikker med over 250 ansatte.

Flaggskipet til Krogh Optikk ligger på Majorstuen i Oslo, og er en av Skandinavias største optiske forretninger. I Stor-Oslo har Krogh Optikk en markedsandel på over 20%. Krogh Optikk er en sentralstyrt kjede, med en eierstruktur som gjør at de kan ta svært raske avgjørelser. Krogh Optikk har to butikker i Trondheim, en ligger sentralt til i Nordregate 2, mens den andre ligger på kjøpesenteret Sirkus Shopping. Vi har valgt å basere oppgaven vår på funn fra **Krogh Optikk Nordregate**. Krogh Optikk Nordregate hadde i 2013 en omsetning på 30 millioner og har per i dag 18 ansatte.

I følge brosjyre gitt ut av Krogh Optikk, er brillebruken i befolkningen forholdsvis stabil, og rundt 60% av befolkningen bruker synskorrigerende hjelpemidler. Brillebrukere skifter i snitt brille hvert 3,5 år. Undersøkelser som Krogh Optikk har gjort, viser at kundene deres skifter briller noe oftere enn befolkningen generelt.

Krogh Optikk setter et veldig strekt fokus på utvikling av sine medarbeidere, og er særdeles opptatt av at kunden skal oppleve noe ekstra. Derfor søker de stadig etter

nye måter å gjøre kundebehandlingen så personlig som mulig på, og på måter som kan få medarbeiderne til å yte det lille ekstra slik at kunden kommer tilbake.

I denne oppgaven vil vi beskrive de ulike motivasjonsfaktorene, og hvordan de påvirker de ulike selgerne i Krogh Optikk Nordregate. Vi vil gjennom bruk av datainnsamlinger og dybdeintervjuer komme frem til hva som motiverer den enkelte selger.

1.5 Problemstilling

Vi vil som tidligere nevnt se på ulike teorier som omhandler behovsteori og motivasjonsteori, og bruke disse til å finne ut mer om hva som motiverer selgerne i Krogh Optikk Nordregate. Vi har valgt å kun ta for oss Krogh Optikk Nordregate, da det ville ha blitt alt for tidkrevende å ta for oss hele kjeden. Vi valgte denne problemstillingen fordi motivasjon av selgere er et viktig tema for de aller fleste bedrifter, og personlig salg er en svært sentral del av markedskommunikasjonen. Krogh Optikk er en kjede som er avhengig av selgere som alltid vil selge mer, og som alltid ser potensiale for mer-salg. Vi har ut ifra dette valgt problemstillingen:

”Hva motiverer selgerne i Krogh Optikk Nordregate?”

1.5.1 Underproblemstilling

Underveis i arbeidet med oppgaven ble vi oppmerksomme på noen faktorer som kan ha innvirkning på de ansattes motivasjon. Før vi utviklet intervjuguiden som vi skulle bruke i undersøkelsen, fant vi det hensiktsmessig å ha et møte med personalsjefen i Krogh Optikk. Målet var å få en større forståelse av hva Krogh Optikk gjør i dag, med tanke på salgsaktiviteter, arbeidsforhold, arbeidsmiljø og eventuelle motivasjonstiltak de har satt i gang.

I møte med personalsjefen kom det frem spesielt én faktor av vesentlig betydning. Personalsjefen gjorde oss oppmerksom på at det kan foreligge forskjeller mellom de ulike selgergruppene, og hvordan de responderer på ulike motivasjonstiltak. Spesielt med tanke på optikerne, som kanskje ikke hadde sett for seg at de skulle

drive med salg, da de tok en helsefaglig utdanning. Vi utviklet derfor underproblemstillingen:

”Er det noen forskjell på hva som motiverer de ulike selgergruppene; optiker, selger og deltidshjelp? Hva er i så fall forskjellen?”

1.6 Dagens Situasjon

I Krogh Optikk i dag er det satt fokus på kundebehandling og mer-salg, men kanskje ikke fullt så mye fokus på hva som faktisk motiverer selgerne til å yte det lille ekstra. Tiltak som gjennomføres i dag er ulike konkurranser, der de ansatte i en gitt periode prøver å selge flest mulig av gitte brillemerker. Man konkurrerer internt i butikken, og med de andre avdelingene.

2 Teori

Motivasjon er spørsmålet om hva som driver oss i hverdagen og hva som får mennesker til å ville yte bedre. Hva er det som gjør at en selger går på jobb og gir full gass? Motivasjon kan defineres som *” De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”* (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Motivasjon er et svært komplekst tema og et spørsmål mange bedriftsledere streber med å finne svaret på. Grad av motivasjon hos selgere har mye å si for de resultatene som blir levert og det er viktig å huske på at man som menneske blir motivert av forskjellige faktorer. Én selger kan bli motivert av provisjon eller premier, mens en annen selger kan motiveres ved følelsen av personlig utvikling, eller ved trygghet og trivsel ved arbeidsplassen. (Petersen 2009 ,36)

Helt siden den industrielle revolusjon har arbeidslivet vært preget av retningslinjer og tidsplaner. Arbeidet har på denne måten blitt svært strukturert, og har dermed skapt arbeidere som er vant til kravene, men som viser lite engasjement for å yte det lille ekstra for å oppnå resultater utover det som er forventet. Dette viser blant annet viktigheten av å kunne motivere sine selgere, slik at selgerens interesser blir mest mulig samstemt med ledelsens interesser.

Selgermotivasjon defineres av Pinder (1984), referert i Kunøe 2012, 125 som: ”Dynamiske, mellommenneskelige prosesser som forårsaker grader av initiativtaking, retning av innsats, intensitet og vedholdenhet av arbeidsrelatert atferd blant underordnede selgere til å nå egne og organisatoriske mål.”

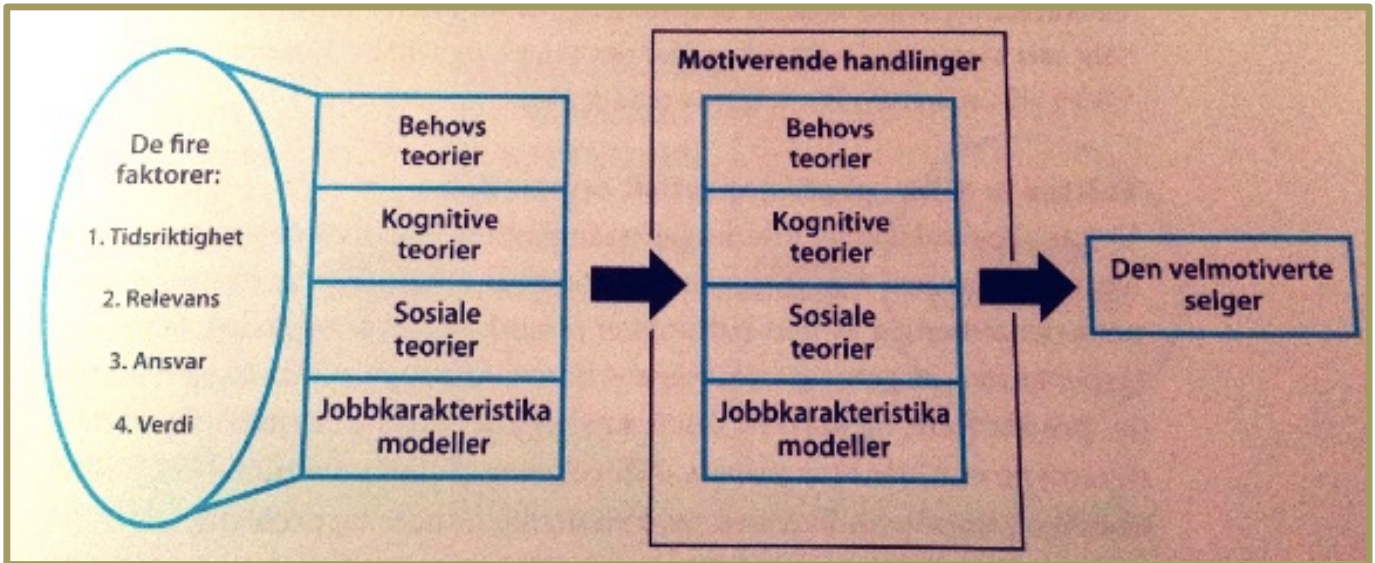
I salg blir motivasjon og det å skape entusiasme fort et spørsmål om kroner og øre som fordeler for flinke selgere. Det er ikke noe galt med økonomisk motivasjon, men det fungerer ikke alltid, og ikke uten videre. (Kunøe 2012, 126)

For å kunne forstå hvordan vi praktisk og teoretisk kan forstå motivasjon er det fire grunnleggende faktorer som mer eller mindre må være oppfylte for å etablere og utvikle motivasjon blant selgere. Disse fire faktorene er overordnede indre og ytre motivasjonsfaktorer og forenkler forståelsen av de forskjellige motivasjonsteoriene. De fire faktorene er *tidsriktighet, relevans, ansvar og verdi*.

- *Tidsriktighet* for motivasjonen sett i forhold til utviklingen i selgernes behov for motiverende tiltak.
- *Relevansen* av motivasjonen i forhold til selgerens endrede behov.
- At bedriften tar *ansvar* for selgeren som person og selgernes personlige løsning av måten jobben utføres på og tilpasningen til bedriftskulturen.
- At selgeren føler at bedriften og jobben skaper en total *verdi* for selgeren som virker motiverende. (Kunøe 2012, 128)

De fire faktorene har en forklarende verdi i seg selv, fordi utøveren av motivasjonen eller andre kan forholde seg til de fire faktorene og sette sin teoretiske forståelse inn i firefaktormodellen. Vi har derfor valgt å benytte oss av firefaktormodellen som metode for teoridelen av oppgaven vår.

Firefaktormodellen plasserer de fire faktorene i forhold til de motivasjonsteoriene vi vil diskutere.



I moderne motivasjonsteori skiller man vanligvis mellom fire typer motivasjonsteorier: *Behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier*, og *jobbkarakteristika-modeller*. Alle er relevante teorier for motivert atferd i arbeidslivet. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93) Disse teoriene vil være grunnsteinene i vår oppgave. Vi vil også se litt nærmere på hva bransjen og næringslivet gjør i dag for å øke selgernes motivasjon.

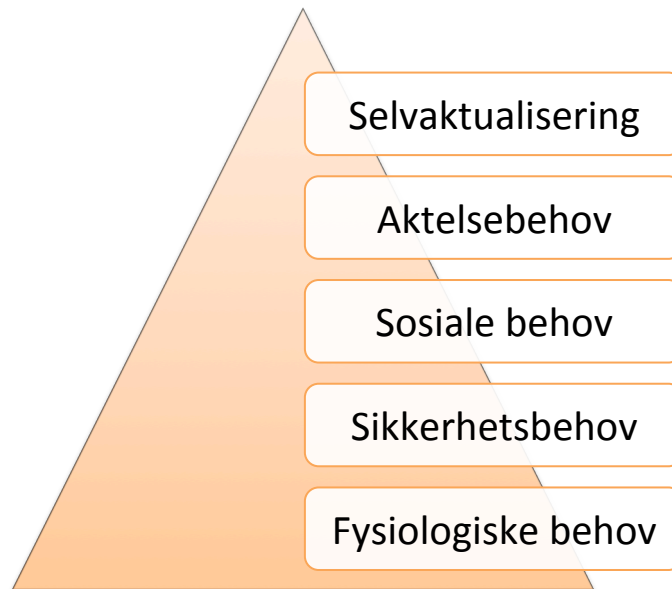
2.1 *Behovsteorier*

Et sentralt mål i behovsteorier har vært å finne frem til et sett av grunnleggende behov som kan forklare det meste av det vi mennesker foretar oss (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Motivasjonen oppstår når vi har et eller flere behov som må dekkes. Den første teorien som siktet på å sette menneskelige behov i et system, ble utviklet av Abraham Maslow. I tillegg til Maslows behovshierarki er det to andre behovsteorier; Alderfers ERG-teori og McClellands behovsteori. Alle disse tre teoriene går inn på hvordan et menneskes, eller selgers, behov kan føre til motivasjon og igjen vise til hvordan den eventuelt kan økes. I denne oppgaven konsentrerer vi oss om Maslows behovshierarki.

2.1.1 *Maslows behovshierarki*

Maslow mente at vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. (Kaufmann og Kaufmann,

2009). Underskuddsbehovene er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov. Vekstbehovene er aktelsesbehov og selvaktualisering. Hovedtanken i Maslows behovshierarki er at man må tilfredsstille de mest grunnleggende behovene før man klatrer oppover i hierarkiet. Altså at underskuddsbehovene må tilfredsstilles før vekstbehovene kan aktiveres.



Figur 1: Maslows behovshierarki

1. Fysiologiske behov

Dette er det helt grunnleggende behovet for overlevelse og tilpasning. De fysiologiske behovene dreier seg om behovet for mat, luft, vann og husly. Når vi snakker om et arbeidsforhold er dette gjerne lønnsbetingelser. For at en ansatt skal kunne jobbe hos en bedrift er det avgjørende at han får en lønn som dekker hans grunnleggende utgifter.

2. Sikkerhetsbehov

Som nevnt tidligere aktiveres disse sikkerhetsbehovene først når de fysiologiske er tilfredsstillt. Sikkerhetsbehov dreier seg om trygge omgivelser som beskytter mot fysisk og psykisk skade. For selgerne i Krogh Optikk Nordregate kan vi knytte dette opp mot visshet om at en ikke mister jobben, godt arbeidsmiljø og andre HMS-betingelser som omhandler sikkerhet for selgerne i Krogh Optikk Nordregate.

3. Sosiale behov

Sosiale behov er det tredje og høyeste nivået av de allerede nevnte underskuddsmotivene. Dette behovet blir aktualisert etter at de to andre har blitt tilfredsstilt. De sosiale behovsfaktorene dreier seg om behov for tilknytning. Det kan være i form av gode venner og kollegaer, partnere til å dele livet med, og sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Det er viktig at man i en jobbsituasjon kan føle seg vel og trives sammen med de en jobber med, samt å bli akseptert av lederne sine. Videre er det viktig å føle seg respektert blant både venner og kolleger.

4. Aktelse behov

Aktelses behov er det første nivået i overskudds- eller vekstmotiver, det vil si at behovene handler om individets muligheter for personlig vekst og utvikling. Her kommer behovet for sosial status og respekt. Disse to aspektene er svært viktig for selvfølelsen. Her kommer behov som ønske om å prestere, ha prestisje, få suksess og nyte andre sin aktelse inn i bildet. Slik Hare (1986), presentert i Kaufmann og Kaufmann (2009, 95), argumenter: "... behov for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene har ofte en større plass i vårt daglige liv enn mer "dramatiske", biologisk baserte drifter som seksualdrift og aggresjon. Å gi folk en elementær anerkjennelse for det arbeidet de gjør, er en enkel, men effektivt ansporende psykologi." For ledelsen/ butikksjefen i Krogh Optikk Nordregate vil det være avgjørende å bygge opp dette behovet hos sine medarbeidere, for å øke motivasjonen til å selge mer.

5. Selvaktualisering

Dette behovet er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Grunntanken i dette behovet handler om å kunne utvikle og realisere sine potensialer i form av de evner og egenskaper vi har. Ved at butikksjefen i Krogh Optikk Nordregate gir sine medarbeidere muligheten til dette gjennom den jobben de gjør, kan det bli utløst store motiverende krefter. Folk yter i stor grad sitt aller beste under disse betingelsene, og det vil komme både Krogh Optikk Nordregate og de ansatte til gode.

Vi mennesker er ikke maskiner, som styres etter et oppsatt program. Vi er fleksible og kan ha behov på flere nivåer samtidig. Det grunnleggende premisset i denne teorien, er at et visst minimum av behovstilfredsstillelse på ett nivå vanligvis må være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå kan innta arenaen (Kaufmann og Kaufmann 2009).

2.2 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv teori skiller seg fra Maslows teori ved at vi ikke blir styrt av våre behov, men at vi er bevisste mennesker som er i stand til å ta rasjonelle beslutninger. Innenfor kognitiv motivasjonsteori mener man at rasjonelle valg også er den mest sentrale driveren i menneskelig atferd. Man skiller mellom tre retninger innenfor kognitiv teorier; forventningsteori, målstyring og målsettingsteori. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

2.2.1 Kognitiv forventningsteori

Kognitiv forventningsteori sier at mennesker føler seg motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. (Kaufmann og Kaufmann 2009) Med forventninger menes at man har en bevisst forestilling av hvilke konsekvenser arbeidet man gjør vil ha for ønsket om belønning. Belønning kan bety forskjellige ting for den enkelte. Noen foretrekker lønn og materielle verdier, mens andre setter mer pris på belønning i form av for eksempel status. Belønning i form av økt status spiller på en indre motivasjon som kan sammenlignes med Maslows øverste trinn om aktelsesbehov og selvrealiseringsbehov.

I kognitiv forventningsteori peker man på tre typer forestillinger og overveielser som er særlig viktig for individets innsats i arbeidssammenheng; subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurdering.

Subjektive forventninger

Subjektive forventninger er forventninger om at innsatsen vil være verdt strevet. Hvorvidt innsatsen er verdt strevet kommer helt an på i hvilken grad enkeltpersonen verdsetter belønningen. Som sagt verdsetter noen i større grad økonomisk belønning, mens andre setter mer pris på å være tilfreds med egen

innsats, eller anerkjennelse fra andre. Dersom en person har liten tro på at resultatet vil være verdt innsatsen har man en lav subjektiv forventning. Har man derimot høy subjektiv måloppnåelse forventer man at belønningen vil være verdt strevet.

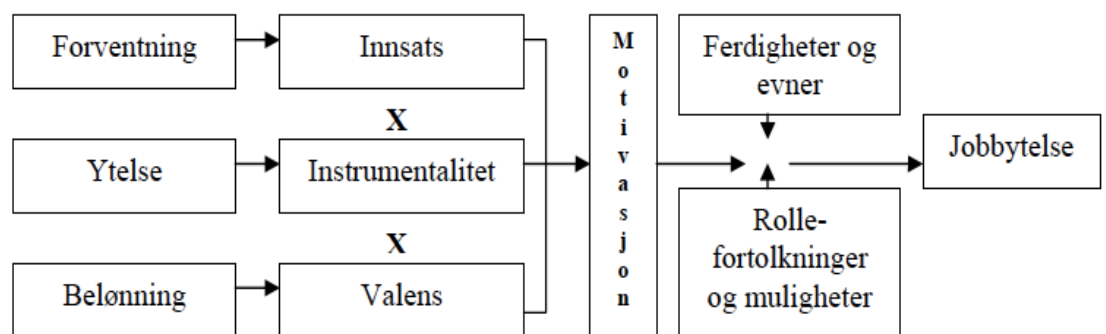
Motivasjonen kan få seg en kraftig knekk dersom man føler at man legger ned en stor innsats uten å på noen måte bli belønnet for det. Vi vil senere knytte dette tettere opp mot selgerjobben, og hvordan Krogh Optikk kan utnytte denne kunnskapen til sin fordel.

Instrumentelle overveielser

Instrumentelle overveielser er vurderinger av hvorvidt arbeidet fører til belønning.

Valensvurdering

Valensvurderinger er vurderinger av hvilken verdi belønningen har. Innsatsen kan derfor styre ens egen verdisetting av hva som faktisk betyr noe. Økt innsats på jobben kan for eksempel gå utover den energien man har til å gjøre andre ting. Da må man kanskje velge hvor man må legge inn innsatsen for å oppnå den belønningen man synes er mest verdt.



I kognitiv motivasjonsteori er det et multiplikativt forhold mellom subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger. Det vil si at dersom motivasjonsgraden skal være høy, må verdien på alle de forskjellige

elementene også være høy. Dersom verdien på et av elementene er null hjelper det altså ikke om de to andre elementene har en høy verdi.

Det finnes også andre forutsetninger for at motivasjonen skal være høy. Dersom en selger ikke innehar den kompetansen som kreves, vil han heller ikke være i stand til å levere gode resultater. Motivasjonen lar seg også påvirke dersom det er et gap mellom ledelsens forventninger og ansattes forventninger om hva som kreves i jobben.

2.2.2 Målsettingsteori

Målsettingsteori er en variant av kognitiv forventningsteori med særlig fokus på målets betydning som motivasjonsaktør. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100)

Teorien sier at vi som mennesker blir mer motiverte dersom vi har et konkret mål å jobbe imot. Målet i seg selv blir altså en motivasjonskraft. Å sette seg konkrete mål er også svært viktig for selgere. En selger ved Krogh Optikk Nordregate kan for eksempel sette seg et mål om å selge tre-fire brillepar per dag. Dette vil være langt mer effektivt enn å si til seg selv at ”tjaa, jeg skal gjøre så godt jeg kan”. Et mål kan på den måten oppleves som et slags positivt press.

Et så *konkret* mål som i eksempelet over fremmer ytelse langt bedre enn generelle mål. Samtidig har *vanskelige* mål en mer motiverende effekt enn lette mål som blir akseptert. Og *tilbakemelding* om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100)

Når man jobber som selger er det viktig at man er disiplinert og at man jobber målrettet. Et godt mål skal si noe om hva du skal oppnå, og når du skal ha gjort det. På den måten blir målet et godt styringsverktøy. Gode mål virker ikke bare motiverende, men kan også virke utviklende på deg som person. En grei huskeregel når man som selger skal sette seg mål er at de skal være SMARTER. SMARTER står for: Spesifikt, målbart, ambisiøst, realistisk og tidsavgrenset. (Petersen 2009 , 241)

2.2.3 Målstyring

Målstyring er en systematisk modell for å fremme ytelser gjennom konkrete målsettinger. Bedrifter og organisasjoner benytter seg av modellen for å fremme den enkelte ansatts motivasjon, og for å lettere kunne koordinere mål i organisasjonen. For at et mål skal være så effektivt som mulig er det viktig at ansatte på ulike nivåer i organisasjonen har lik forståelse av det målet som er satt. For å løse eventuelle problemer som kan oppstå her, kan man benytte seg av systematisk målstyring som tankemodell. Modellen består av tre grunnleggende trinn; målsetting, iverksetting og evaluering. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 101)

Målsetting

Her setter leder og medarbeider sammen opp konkrete mål for medarbeideren. Arbeideren skal så oppnå dette målet innenfor en bestemt periode. Et mål kan for eksempel være at selgeren skal øke sin fortjenestemargin med 5%. I arbeidet med målsetting er det viktig å huske og behandle hver enkelt selger som individuelle mennesker. Noen selgere vil alltid selge mer enn andre. Dersom alle får de samme målene kan dette virke svært umotiverende både for de som ikke selger så mye, og for de som synes målene er satt for lavt. Det å sette mål ut ifra et gjennomsnitt kan altså vise seg å få negative konsekvenser. Ikke alle kan bli best, men alle kan bli bedre.

Iverksetting

Medarbeideren får selv ansvaret for hvordan han/hun skal nå målet. Dette kan virke som et motiverende tiltak i seg selv, da mange mennesker liker å få et økt ansvar for sitt arbeid. Arbeidet blir underveis regelmessig vurdert og diskutert sammen med nærmeste overordnede.

Evaluering

Ved slutten av den bestemte perioden møtes lederen og medarbeideren for å ha et møte om hvordan prosessen har gått, og om målet er nådd. Her kan de også diskutere eventuelle grunner til at målet ikke ble innfridd, for så å bli enige om nye mål til neste periode.

De målsetningene som blir satt er selve drivkraften til selgeren. Ved å sette seg konkrete mål vil arbeidsinnsatsen øke og forventningene selgeren har til seg selv stige. Forventningen om belønning vil også øke selgerens motivasjon til å stå på videre. Som salgsleder er det altså avgjørende å huske på viktigheten av å sette målbare og individuelle mål for selgerne.

2.2.4 Kognitiv evalueringsteori

Som mennesker har vi alle ulike motivasjonsbetingelser. Ut ifra kognitiv forventningsteori og økonomisk insentivteori, burde vi allikevel foretrekke høyere lønn fremfor en inspirerende jobb på en trivelig arbeidsplass. Kognitiv evalueringsteori legger på sin side vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Altså motivasjonsverdien oppgaven har, for den som skal utføre den. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103) Kognitiv evalueringsteori skiller mellom ytre- og indre motivasjonsfaktor ved utførelsen av en oppgave.

Ytre motivasjon

Den ytre motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten og kan være lønn, bonus, frynsegoder eller annen form for utfallsavhengig belønning. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103) Her fungerer arbeidet kun som et verktøy for å få belønningen. Dersom fokuset på ytre belønning tar overhånd kan dette trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre selve arbeidet.

Indre motivasjon

Indre motivasjon finner sted når selve gleden ligger i utførelsen av arbeidet i seg selv. En slik motiveringsfaktor har sine røtter i to grunnleggende behov: *behovet for kompetanseopplevelse* og *behovet for selvbestemmelse*.

Behov for kompetanseopplevelse går på at man som menneske har et behov for å føle at man mestrer sine oppgaver. Dersom en person føler at han ikke innehar den kompetansen som trengs for å utføre oppgaven, vil han heller ikke bli motivert. Dersom man føler at oppgaven er utfordrende, men gir en mulighet til videre læring og vekst, vil personen derimot føle seg motivert.

Behovet for selvbestemmelse bygger på at den ansatte selv vil rå over hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Ansatte blir på den måten mer motiverte av å sette rammen for sine arbeidsoppgaver selv.

Veldig mange selgere jobber selvstendig, og mange har mulighet til å planlegge dagen sin selv. Man kan derfor anta at behovet for selvbestemmelse for mange er tilfredsstilt. Når det kommer til behovet for kompetanseopplevelse kan dette til en viss grad være opp til den enkelte selger. Man har selv ansvaret for å inneha den produktkompetansen som ventes. For å øke kompetansen blant selgerne kan ledelsen bidra til en kompetanseheving i form av for eksempel kurs. En selger med god kompetanse innenfor sitt område bidrar til å øke kundens oppfattede troverdighet av selgeren. Troverdighet og kompetanse er viktige faktorer for at selgeren skal kunne overbevise og påvirke kunden. Dette underbygges av Cialdinis teori om påvirkning, hvor en av de syv påvirkningsvåpnene er autoritetsprinsippet (Kunøe 2010, 255)

2.3 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier er man opptatt av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne, kan virke motiverende eller demotivere (Kaufmann og Kaufmann 2009). Av dette kan vi forstå at hvordan arbeidsmiljøet på jobben er, har mye å si på den enkelte medarbeiders adferd og motivasjon. Rettferdighet, likhet og ulikhet er helt avgjørende faktorer innenfor sosiale behovsteorier, disse blir presentert i J. Stacy Adams likeverdsteori, gjengitt i Kaufmann og Kaufmann (2009).

Likeverdsteorien, som blir presentert i *Psykologi i organisasjon og ledelse* av Kaufmann og Kaufmann 2009, 105, beskriver hvordan likeverd er en motivasjonsfaktor. Med dette forstår vi at belønning ikke er en absolutt størrelse. Det vil si at folk sammenligner sin egen jobbinnsats (innskudd) og sitt jobbutbytte (uttak) med kollegaers innsats og utbytte. Dersom oppfatningen av vår innsats og utbytte er lik innsatsen og utbyttet til en relevant person som man sammenligner seg med, opplever man såkalt likeverdtilstand. Dette opplever vi som tilfredsstillende, rettferdig og motiverende. Likeverdtilstand gir i tillegg en positiv

effekt på arbeidsmiljøet, som igjen gir resultater både for den enkelte selger og for flere i et salgsteam. Hvis en selger i Krogh Optikk Nordregate gjør det veldig bra i en periode, vil han føle at det er rettferdig om innsatsen hans fører til en større belønning enn belønningen til de som ikke har gjort det like bra. Dersom man derimot opplever at belønningen er større eller mindre enn det som er forventet, sammenlignet med kollegaers innsats og belønning, oppleves likeverdsspenning. Dette vil være en demotiverende faktor, og føles urettferdig.

I likeverdsteorien skilles det mellom fire referansesammenligninger; *selv-intern* (sammenligning av nåværende jobbsituasjon, med erfaringer fra en tidligere jobbsituasjon i samme organisasjon), *selv-ekstern* (sammenligning av vår nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en annen arbeidsplass), *andre-intern* (sammenligning av oss selv med et annet individ/yrkesgruppe i samme organisasjon) og *andre-ekstern* (sammenligning av oss med en annen person/gruppe utenfor vår egen arbeidsplass). Dersom en opplever likeverdsspenning viser teorien seks ulike fremgangsmåter for å rette på ubalansen:

1. Forandre innskuddet (for eksempel yte mindre)
2. Forandre uttaket (for eksempel øke produksjonsmengden)
3. Fordreie selvoplevelsen (forandre seg selv fra å være likt- til merarbeidene)
4. Fordreie opplevelsen av andre (man sammenligner referansepersonens jobbsituasjon som mindre attraktiv)
5. Velge et annet referanseobjekt (for eksempel sammenligne seg med offentlig sektor)
6. Slutte (bytte jobb eller endre stilling)

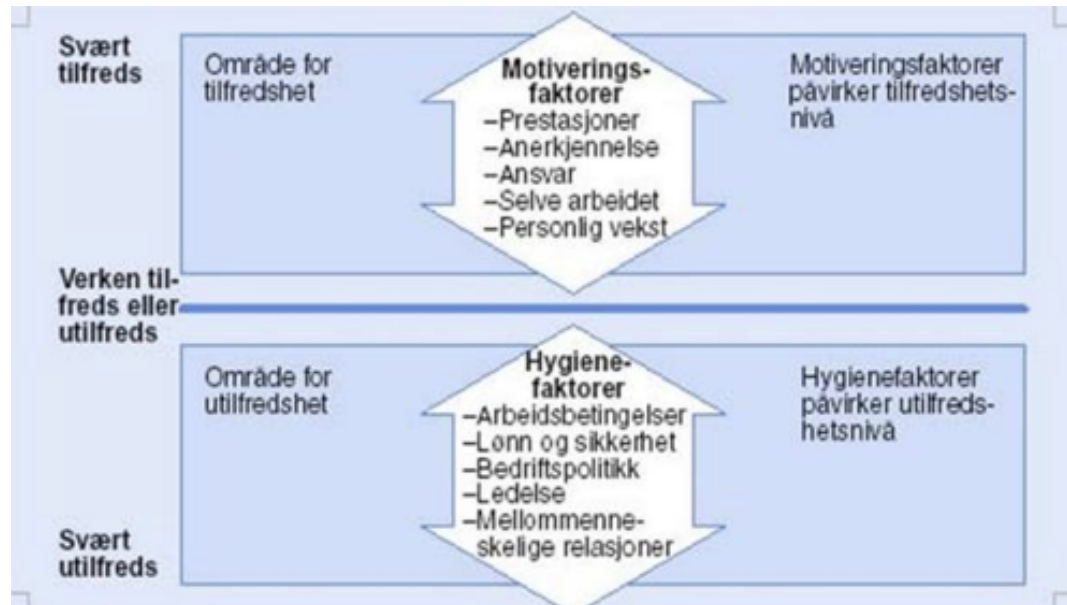
Likeverdsteorien har god støtte i empirisk forskning. Prinsippet om relativ belønning og sosiale sammenligningsprosesser som tar sikte på å identifisere likeverd og rettferdighet, er svært virkningsfulle mekanismer når det gjelder å påvirke generell motivasjon og innsatsvilje (Kaufmann og Kaufmann 2009, 107).

2.4 Jobbkarakteristika- modeller

Vi kan i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) definere jobbkarakteristika-modeller som teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben.

2.4.1 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg ved Pittsburgh University har utviklet en teori som vakte stor interesse da den kom i 1959, fordi den utfordret gjengse oppfatninger av de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper (Kaufmann og Kaufmann 2009). Da Herzberg, Mausner og Snyderman stilte spørsmålet ”Hva vil folk ha ut av jobbene sine?” fikk de et uventet svar. Det var først og fremst faktorer som var knyttet til de oppgavene de hadde, og om de presterte i jobben sin, som gjorde at respondentene svarte at de var tilfredse med jobben sin.. Mens de som svarte at de ikke var tilfreds, kom med beskrivelser av forhold rundt det å utføre jobben, ikke selve jobben, som den hyppigste faktoren (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993). Det vi kan lese ut av dette er at mistrivsel ikke nødvendigvis er det motsatte av trivsel. Herzberg fant grunnlag for å skille mellom det vi kaller motiveringsfaktorer, som virker fremmende på jobbtrivsel, og hygienefaktorer som utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det vil si at hygienefaktorene kan skape mistrivsel dersom de ikke er til stedet, men ikke trivsel om de er tilstede. Mens motivasjonsfaktorene er arbeidsbetingelser som kan skape trivsel dersom de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede.



Herzberg tofaktorteori

Som vi kan se av modellen er det flere ulike faktorer som går inn under motiveringsfaktorene. Blant annet prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Vi kan knytte disse forholdene til de behovene som ligger i øvre del av Maslows behovshierarki. Når disse faktorene er tilstede fremmer det motivasjon, tilfredshet og produktivitet. Vi kan også finne en del hygiene-faktorer i modellen; arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Som nevnt tidligere fjernes mistriksel når disse faktorene er gode, men det skaper ingen ekstra trivsel eller motivasjon når de er tilstede. Disse hygiene-faktorene kan vi knytte til de tre laveste nivåene i Maslows behovshierarki. Herzbergs teori ledet frem til et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles jobb-berikelse, og har som mål å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009).

2.4.2 *Jobb-behov og jobbkrav*

Arbeidslivsforskeren og psykologen Einar Thorsrud gjennomførte i 1960-årene en rekke felteksperimenter. Han gjennomførte systematiske endringer i organiseringen av arbeidet, og man registrerte forandringer i produktivitet og jobbtildfredshet som følge av endringene (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Resultatene av disse eksperimentene la mye av grunnlaget for blant annet kapittel 4 i arbeidsmiljøloven, og da spesielt § 4-2 *Krav til tilrettelegging, medvirkning og*

utvikling. Her står de krav organisasjonen har for å beskytte og gi arbeidstakeren muligheter til å få dekket grunnleggende behov. Seks grunnleggende behov er formulert:

1. Behov for innhold i form av et rimelig nivå på utfordringer og et minimum av variasjon i jobben
2. Behov for å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen
3. Behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt eget
4. Behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen
5. Behov for å kunne relatere det man gjør og produserer på jobben, til ens sosiale liv i videre forstand
6. Behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskelige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling

2.4.3 Jobbkarakteristika- modellen

De allerede nevnte teoriene ovenfor er mer generelle synspunkter på jobbberikelse på en arbeidsplass, enn hva jobbkarakteristika- modellen er. Den er utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham (1980), og det sentrale siktemålet med modellen er å utvikle et detaljert og konkret system for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Det praktiske målet med jobbkarakteristika-modellen er å få et bedre utgangspunkt for å kunne tilrettelegge arbeidsoppgaver slik at man i størst mulig grad kan stimulere vekstbehovet hos hver enkelt arbeidstaker. Det forutsettes at stimulering av vekstbehovet fører til bedre motivasjon for jobbytelse, og at dette igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Den teoretiske bakgrunnen til modellen er bygd på sentrale trekk som antas å være relevant for en hvilken som helst jobb. Vi kan si at jo mer Krogh Optikk er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere den enkelte medarbeiders indre motivasjon for arbeidet. Det er fem positive jobbkarakteristika:

1. **Variasjon i ferdigheter (VF):** Mulighet for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap i en jobb.
2. **Oppgaveidentitet (OI):** Et helt stykke avsluttet arbeid.
3. **Oppgavebetydning (OB):** Beskriver det å se en større mening med den jobben man gjør.
4. **Autonomi:** Kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.
5. **Tilbakemeldinger:** Informasjon om resultatene av arbeidet vårt.

Det vi må huske på når vi snakker om jobbkarakteristika, er at det er den individuelle medarbeider sin subjektive opplevelse av disse som er viktig. To selgere i Krogh Optikk kan ha de samme oppgavene, der den ene syns at jobben er tilfredsstillende med tanke på variasjon, mens den andre syns jobben er ensformig og kjedelig. Dette kan vi si er fordi vi har forskjellig motivasjon, evner og kompetanse. Vi har også ulike referanseobjekter for vurdering av vår egen arbeidssituasjon, slik som vi nevnte i punktet om likeverdsteorien.

Motivasjonspotensial= $(VF+OI+OB) \times \text{autonomi} \times \text{tilbakemelding}$

3

Som vi kan se av ligningen, presentert i jobbkarakteristika-modellen, står autonomi og tilbakemelding sterkere enn de tre andre faktorene, dette er fordi de blir sett på som viktigere i motivasjonssammenheng. Vi ser at hvis enten autonomi eller tilbakemelding er null, vil motivasjonspotensialet også være lik null. Som i andre teorier må en også i jobbkarakteristika-modellen ta hensyn til individuelle forskjeller.

2.5 Belønning som motivasjon

Videre i oppgaven vår vil vi presentere ulike metoder som Krogh Optikk Nordregate kan bruke for å motivere sine selgere, og hvilke utfall de ulike metodene kan ha. Etter dette vil vi se nærmere på tre variabler som er særdeles viktig for vurderingen de ansatte gjør med tanke på arbeidsinnsats, som vi har nevnt tidligere under forventningsteori.

En vanlig måte for en bedrift å belønne sine ansatte på, er med kompensasjonsplaner. En slik kompensasjonsplan består vanligvis av en grunnlønn med insentiv – og/eller bonussystemer som tillegg. Mange bedrifter har også frynsegoder i tillegg, slik som at de for eksempel får dekket mobiltelefon eller på rabatter på varer eller tjenester som bedriften selger. Firmabil kan være et annet eksempel på et gode, men i mange tilfeller vil det være en nødvendighet ut i fra hvilke arbeidsoppgaver de har. (Johnston og Marshall 2011)

2.5.1 Insentiver

Som arbeidsgiver kan man forvente at en som arbeider som selger er motivert til de aller fleste oppgaver jobben fører med seg, uavhengig av hvilke intensivordninger arbeidsgiveren har. Vi vet allikevel at insentiver brukes mye, særlig i salgssyrkene. Det som er spesielt i optikkbransjen spesielt, er at omtrent halvparten av de som jobber i butikken er utdannet optikere, som er et helseyrke. Det vil si at de kanskje kan være vanskeligere å motivere til å selge, enn de som har valgt å søke seg til en jobb som selger i butikken.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 99) definerer et insentiv som et ”..stimulerende tiltak egnet til å fremme ønsket adferd”. Videre sier Johnston og Marshall (2011) at insentiver brukes for å oppmuntre til økt ytelse. Insentiver kan være så mangt; kortsiktige belønninger etter hvert salg, eller for eksempel bonuser ved at man selger mer enn budsjettet over en gitt periode. Det er vanlig å bruke ulike insentivsystemer for å tiltrekke seg dyktige selgere, motivere selgerne i sitt arbeid, og for å beholde de i bedriften. Ofte brukes insentivsystemer for å styre innsatsen mot bestemte mål som bedriften mener er ekstra viktig. Krogh Optikk Nordregate bruker denne type insentivsystem når de har interne salgskonkurranser. Her skal de ansatte over en satt periode selge et gitt antall briller fra en gitt leverandør. De som greier dette målet vinner for eksempel en solbrille fra den leverandøren, mens den som er best i kjeden får en ekstra premie. Andre eksempler kan være å skaffe flere kunder (tilby flere synsundersøkelser), større kunder (selge inn solbriller med styrke i tillegg til en vanlig brille), langsiktige avtaler (sette reminder på når kunden skal inn til neste synsundersøkelse) og så videre. Et annet svært viktig

insentiv er anerkjennelse, opplevelsen av å bli lagt merke til og få ros for det arbeidet man gjør. Men dette er et insentiv som er vanskelig å måle.

Finansielle insentiver

I mange salgsbedrifter er det vanlig med provisjon oppå en grunnlønn. Dette er også vanlig i resten av Krogh Optikk kjeden, men ikke i Trondheim. Her har de aller fleste en fast lønn (tariff), mens noen få har spesielle avtaler. Vi vil derfor ikke ta for oss denne delen av finansielle insentiver. Vi vil derimot spørre både i dybdeintervjuene vi skal gjennomføre, og spørreundersøkelsen om de ansatte i Krogh Optikk Nordregate hadde funnet det mer motiverende med en slik type lønnsmodell. I tillegg til grunnlønn og prestasjonsbasert lønn som motivasjon, finnes det flere andre ytre motivasjonsstimuli for å fremme jobbaktivitet (Johnston og Marshall 2011). Her vil vi se litt nærmere på noen av disse tiltakene.

Salgskonkurranser

Salgskonkurranser kan skape en positiv intern konkurranse, og gi de ansatte en mulighet til å vinne for eksempel solbriller, flaxlodd, ulike produkter fra eksklusive merker, eller å få anerkjennelse/ros og en følelse av suksess. I følge Silver (2002), presentert i Johnston og Marshall (2011), burde en suksessfull salgskonkurranse inneholde følgende kriterier:

- **Tydlig definerte og spesifikke mål.** For eksempel å selge 25 briller fra leverandøren Luxottica i løpet av en tre ukers periode.
- **Et tema som vekker interesse.** Luxottica har de mest ettertraktede brillemerkene.
- **Lik vannersansynlighet for alle selgere.** Alle må selge 25 briller for å få premien.
- **Premier som er attraktive for selgerne.** Å vinne en Chanel solbrille er attraktivt.
- **Sterk og tydelig promotjon av konkurransen, også mens den pågår.** Få et skriv med god informasjon om kampanjen i forkant, samt at butikksjefen stadig kommer med tilbakemeldinger om hvordan den enkelte ligger an.

Selv om slike salgskonkurranser er kortsiktige, bør målene i hovedsak være relatert til de målene Krogh Optikk Nordregate har. Kritikken til slike konkurranser kan være at selgerne pusher på med Luxottica-briller, uten å egentlig høre på hva kunden ønsker. I tillegg så kan punkt nummer tre være lite motiverende for deltidshjelper som kanskje bare jobber en til to ganger i uken, og dermed ikke har en reell sjanse til å klare målet. En annen effekt kan være at konkurransen innad i selgerteamet kan ødelegge moralen og gode synergieffekter (Johnston og Marshall 2011)

Teamsamarbeid

Teamsamarbeid vil kunne styrke arbeidsmoralen og bidra til å skape et godt arbeidsmiljø. Hvis flere er med på å dra i land en større ordre, eller nå et felles mål, vil dette skape en god teamfølelse for alle som er involverte. Med teamsamarbeid er det viktig at ledelsen har tatt stilling til hvordan de skal belønne prestasjonene. Skal alle involverte få den samme belønningen, eller skal hver enkelt prestasjon veies? (Johnston og Marshall 2011) Det er også avgjørende at den enkelte selgeren har tro på at målet er viktig, og at man gjennom den enkeltes prestasjoner og teamsamarbeid skal klare målet, og at det skal være ”verdt” strevet. Med dette mener vi at den enkelte selgeren må føle at han blir kompensert for laginnsatsen og at den enkeltes bidrag er med på å påvirke teamets suksess (Spiro, Rich og Stanton 2008).

Når ledelsen skal vurdere måloppnåelsen bruker de som regel kvoter, eller salgskvoter. Disse kvotene sier noe om hva som skal oppnås, hvor mye og i hvilket tidsrom det oppnås. I arbeidssammenheng kan vi finne kvoter for blant annet aktivitetsvolum og salgsvolum. Spiro, Rich og Stanton (2008) presenterer i sin bok fem karakteristika for gode kvoteplaner:

- Realistisk og oppnåelig.
- Objektiv nøyaktighet i planene.
- Kvoten må være forståelig og gjennomførbar både for ledelsen og selgerne.
- Fleksibilitet. Mulighet for endring underveis.

- Rettferdig. Oppnåelig og likt for alle selgerne, med justering for ulikheter i dyktighet og ansvarsområdet.

Målene og kvotene som ledelsen setter må være akseptert av dem de gjelder for (Spiro, Rich og Stanton 2008).

Jenkins, Gustav og Shaw (1998) har gjennom en analyse av 47 studier vist at det ikke er noen sammenheng mellom økonomiske insentiver og *kvalitet*, men at det er en stor sammenheng mellom økonomiske insentiver og *kvantitet*.

Ikke-finansielle insentiver

Det finnes også mange ikke-finansielle insentiver. Blant annet ros og anerkjennelse fra ledere, medarbeidere og kunder. Det kan også være økt ansvar, mestring av utfordrende arbeidsoppgaver og salgskurs- og møter. For mange er anerkjennelse og ros når de har oppnådd noe bra, det aller viktigste. Det er derfor viktig at ledere er klar over viktigheten av dette, og sørger for at de som syns det er viktig med en slik type tilbakemelding, får det. I Krogh Optikk Nordregate er det naturlig at det er butikksjefen som har ”ansvaret” for dette, men det er vel så viktig at de ansatte blir oppfordret til å rose hverandre. Dette skaper gode holdninger innad i bedriften, som igjen skinner gjennom til kundene. Krogh Optikk sender ut et spørreskjema til alle som er registrert med epostadresse, etter at de har vært innom butikken. Her får de anledning til å svare på hvordan de syns møtet med butikken var. Slike spørreundersøkelser kan være veldig motiverende hvis en vet at en har hatt en fornøyd kunde, og kunden bare ha svart positive ting på spørreundersøkelsen. Da får butikksjefen og ledelsen i Krogh Optikk vite det. Samtidig så blir disse undersøkelsene skrevet ut, og lagt på spiserommet slik at kollegaene også får de på de.

Salgsmøter og salgskurs er en metode som er mye brukt for å øke motivasjonen. Slike kurs og møter er med på å skape en felles ”vi” følelse i teamet. Formålet med møter og kurs kan være så mangt; kommunikasjon av bedriftens mål og strategier, møte kollegaer, gi informasjon om kampanjer, produktinformasjon eller

andre planer som påvirker selgerne. Slike møter kan også være med på å fortelle/ minne selgerne på hva som forventes av dem (Spiro, Rich og Stanton 2008).

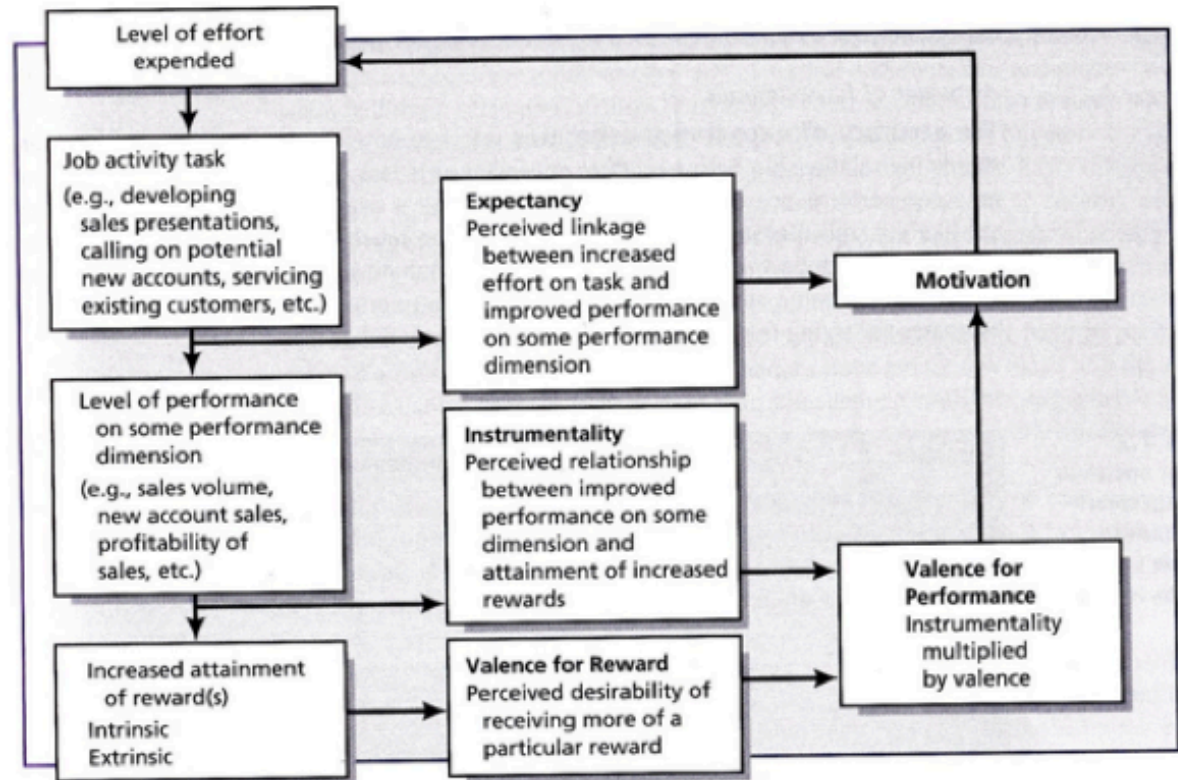
Ikke- finansielle insentiver kan ofte være vanskelig å måle, men de spiller allikevel en viktig rolle i motivasjon av selgerne. Ved å støtte selgerne på et mer personlig-, sosialt- og tilhørighetsmessig nivå vil en bedrift kunne øke arbeidsinnsatsen til de ansatte, og dermed også bedriftens samlede ytelse.

Når målet med et insentivprogram fortsetter å være det samme, mens markedet eller muligheten som selgerne har til å oppnå målet endres, kan det føre til lavere måloppnåelse og motivasjonssvikt (Johnston og Marshall 2011).

2.5.2 Psykologiske motivasjonsfaktorer

Hittil i oppgaven har vi tatt for oss teorier som vi kan bruke for å analysere data vi vil samle inn fra Krogh Optikk. Det er allikevel en viktig faktor som vi ikke har tatt for oss enda, nemlig hvordan individets innsats i de ulike oppgavene han gjør/får styrer de tre overnevnte faktorene forventning, instrumentalitet og valens. Disse tre faktorene er knyttet til den allerede beskrevet forventningsteorien.

Johnston og Marshall presenterer i sin bok "Sales force management" fra 2011, modellen "The psychological determinants of motivation".



Vi velger å knytte Johnston og Marshall modell til insentiver, fordi den viser den psykologiske prosessen som er med på å styre motivasjonen som en selger har ovenfor en arbeidsoppgave. Det for eksempel Krogh Optikk Nordregate prøver å oppnå med insentiver er å motivere selgerne til økt innsats på de arbeidsoppgavene de har, knyttet til selgerjobben.

Av modellen ser vi at forventninger er selgerens oppfattelse av koplingen mellom arbeidsinnsats og resultatene av innsatsen. Vi ser særlig på to ulike dimensjoner; hvor nøyaktig selgerens forståelse av forholdet mellom innsats og resultater er, og i hvilken grad selgeren antar at han kan påvirke dette forholdet. I denne fasen er det avgjørende at selgeren bruker så lite tid som mulig på ikke-kritiske arbeidsoppgaver. Med å hjelpe selgerne å forstå og forutsi hvordan resultatet av deres arbeid blir, kan man minimere denne "faren". Det er ikke nok at selgeren bare får en leksjon i hva arbeidet hans fører til, det er også viktig at han føler at han har kontroll over hvordan innsatsen påvirker resultatene. Dette kan være en svært stor utfordring dersom man jobber sammen som et team, eller hvis det skjer endringer i kundeporteføljen som selgeren ikke kan gjøre noe med (Johnston og Marshall 2011).

Vi ser at instrumentalitet betyr at selgeren vurderer at sine økte prestasjoner, fører til økt belønning. Med andre ord kan vi si at gode resultater er instrumentelle i oppnåelsen av en type belønning. Også her er det to faktorer som spiller inn; nøyaktighet av forståelsen i forhold til belønningssystemer og mengden/typen belønning man forventer (Johnston og Marshall 2011).

Som vi også ser av modellen handler valens om i hvilken grad selgeren ønsker en spesifikk belønning. Tidligere i oppgaven har vi skrevet om ulike belønninger Krogh Optikk Nordregate kan gi til sine ansatte, og det er i denne delen av modellen vi kan se på hvor mye de ansatte faktisk ønsker en type belønning. Vi skal senere, under metodedelen, ta for oss dybdeintervjuer, og her vil vi prøve å få avdekket hvilke type belønninger selgerne i Krogh Optikk Nordregate faktisk ønsker.

3 Metode

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 3) sier at ”metode betyr en planmessig fremgangsmåte.” I metodedelen av oppgaven viser hvordan vi samlet inn informasjonsgrunnlaget vi brukte for å svare på problemstillingen vår. Deretter vil vi presentere resultatene fra de kvalitative undersøkelsene, samt våre hypoteser.

Boken vi støtter oss til i store deler av metodedelen er ”*Metode og dataanalyse*” av Gripsrud, Olsson og Silkoset fra 2010. I følge forfatterne er ikke problemstillingen vår, ”hva motiverer selgerne i Krogh Optikk Nordregate?” en reell problemstilling. Dette er fordi det ikke eksisterer et direkte problem som krever handling. Vi har likevel valgt å kalle det en problemstilling, selv om det mest korrekte navnet ville ha vært undersøkelsesspørsmål.

3.1 Analyseformål

Vårt mål med analysen er først å fremst å komme til bunns i hva som motiverer selgerne. Vårt første skritt på veien mot et svar på problemstillingen var å arrangere et intervju med personalsjefen i Krogh Optikk. Under intervjuet fikk vi en bedre forståelse av hvilke motivasjonsøkende tiltak Krogh Optikk allerede har iverksatt. Da vi skulle utvikle hypoteser og påstander benyttet vi oss av intervjuet

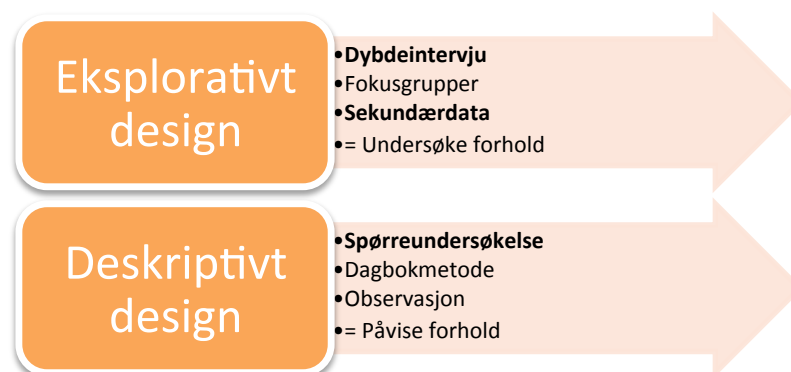
med personalsjefen, de diskuterte motivasjonsteoriene, samt egne antakelser. Påstandene vi utviklet ble så basen i intervjuguiden som vi presenterte for selgerne.

3.2 Valg av respondenter

Som vi har nevnt tidligere har vi et ønske om å undersøke hvorvidt det er noen forskjell på selgergruppene; optikere, selgere og deltidsansatte. En totaltelling av alle de mulige respondentene ville blitt veldig tids- og ressurskrevende med tanke på at vår problemstilling krever at vi gjennomfører personlige intervjuer. Vi har derfor vært nødt til å foreta et utvalg av respondenter. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 129, 139) Utvalget vårt er et vurderingsutvalg bestående av tre optikere, tre selgere og tre deltidsansatte. Da Krogh Optikk Nordregate har 18 ansatte mener vi at ni respondenter er et tilstrekkelig utvalg.

3.3 Forskningsdesign

For å besvare problemstillingen er det nødvendig å fastlegge bestemte fremgangsmåter. Fremgangsmåten bestemmes av hvilket forskningsdesign vi velger. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper design: *Eksplorativt* design, *deskriptivt* design og *kausalt* design (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Med informasjonen vi samler inn vil vi kunne peke på mulige sammenhenger mellom insentivsystemer og selgernes motivasjon, men vi kan ikke bevise og forklare dem. Vi har derfor valgt å benytte oss av et eksplorativt- og et deskriptivt design.



Eksplorativt design tar utgangspunkt i at man vet lite om et saksområde på forhånd, og målet er å utforske temaet nærmere. (Gripsrud, Olsson og Silkoset

2010, 39). I et eksplorativt forskningsdesign er det naturlig å undersøke eventuelle sekundærdata samlet inn av andre. Her benyttet vi oss av litteraturstudier som vi la frem under punktet ”teori”. Ved innsamling av primærdata valgte vi å benytte oss av metoden dybdeintervju. Dybdeintervju hjalp oss både med å forstå hva Krogh Optikk gjør for å motivere sine ansatte i dag, og hva selgerne selv skulle ønske ble gjort. Sekundærdataene og primærdataene (dybdeintervju og spørreundersøkelse) vi samlet inn bidro til å forbedre vår forståelse og kunnskap rundt temaet motivasjon og motivasjonsøkende tiltak. Litteraturstudiene og intervjuet med personalsjefen la også grunnlaget for hypotesegenerering. Hypotesene våre ville vi så teste i et deskriptivt design.

Deskriptivt design tar utgangspunkt i at analytikeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 41) Vi hadde tilegnet oss denne grunnleggende forståelsen gjennom arbeidet med det eksplorative designet. Strukturerte spørreundersøkelser med et representativt utvalg respondenter er typisk for et deskriptivt design. Vi bygde opp spørreskjemaet rundt påstandene vi utviklet etter arbeidet med det eksplorative designet.

Kort oppsummert har vi benyttet oss av både kvalitativ- (dybdeintervju) og kvantitativ metode (spørreundersøkelse) for å kunne svare på problemstilling om hva som motiverer selgerne i Krogh Optikk Nordregate. Vi fant det hensiktsmessig å supplere dybdeintervjuene med en spørreundersøkelse da dette ville gi oss et spesifikt resultat som enklere kunne fremstilles på en tydelig og konkret måte.

Når det kommer til andre metoder som dagbokmetoden og fokusgrupper valgte vi å se bort i fra disse. Dagbokmetoden og observasjon strekker seg som regel over flere år og har altså en mye større tidsramme enn hva vi har i denne oppgaven. En fokusgruppe brukes for å få en bredere forståelse av situasjonen, men ville i vårt tilfelle vært hemmende da noen spørsmål kan oppfattes som sensitive av respondentene. Ut ifra dette mente vi at dybdeintervju helt klart ville dekke vårt formål på en bedre måte.

3.3.1 Intervjuguiden

Vi hadde en samtale med personalansvarlig i Krogh Optikk helt i starten av semesteret, for å få en forståelse av hva Krogh Optikk gjør for å motivere selgerne sine i dag, og hva de tror motiverer dem. Her fikk vi en oversikt over salgsaktiviteter, ledelsen sitt syn på arbeidsmiljøet, arbeidsforhold, salgsresultater i forhold til de andre butikkene og om Krogh Optikk har noen motivasjonsstrategier internt. I tillegg til denne samtalen så har vi gjennomført ni dybdeintervjuer; tre optikere, tre selgere og tre deltidsansatte. Her stilte vi 20 spørsmål (se vedlegg 2) som vi valgte å dele inn i tre ulike deler; *du som individuell selger*, *selgerteamet* og *arbeidsmiljø*.

3.3.2 Dybdeintervju

Som allerede nevnt har vi valgt å intervju tre personer fra hver salgsguppe. Dette har vi gjort for å se om det er eventuelle forskjeller mellom de ulike gruppene. Før vi startet med dybdeintervjuene måtte respondentene signere på et informasjonsskriv (se vedlegg1). Resultatet fra dybdeintervjuene vil bli presentert under ”behandling av resultater”.

3.3.3 Spørreskjema

På bakgrunn av samtalen med personalansvarlig og den teorien vi brukte i teorikapittelet, vi har laget ulike hypoteser som vi håpet å få svar på gjennom et spørreskjema. Dette ble gitt ut til de vi hadde dybdeintervjuer med. Vi gjorde dette for å avdekke de faktiske tiltakene som Krogh Optikk gjør, og for å avdekke hvordan selgerne i Krogh Optikk Nordregate vurderer de ulike parameterne.

Spørreskjemaet ligger i vedlegg 3. Det ble utviklet i spørreundersøkelingsverktøyet Qualtrics Research Suite, og utlevert til de samme respondentene som deltok i dybdeintervjuene. Vi har valgt å ikke melde undersøkelsene til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste da den ikke inneholder personopplysninger og/eller sensitive opplysninger. Vi valgte også å gjennomføre dybdeintervjuene ved å notere for hånd, fremfor å ta lydopptak.

3.4 Metodens påvirkning på respondentene

Vi delte ut spørreundersøkelsen til respondentene før vi gjennomførte dybdeintervjuet. Dette kan påvirke respondentene ved at de da allerede har svart noe på spørreskjemaet, og føler at de må svare det samme under dybdeintervjuet.

I tillegg til dette kan det være vanskelig å få respondenter til å svare akkurat det de mener under et dybdeintervju. Da må de stå for det de mener, samt at de må si det ansikt til ansikt til oss.

3.5 Undersøkelser og hypoteser

I denne delen vil vi presentere hypotesene våre, samt komme med påstander til hver av hypotesene.

Det første spørsmålet på spørreskjemaet er et spørsmål på nominalnivå, der vi spør om vedkommende er optiker, selger eller deltidshjelp. På resten av spørsmålene har vi benyttet oss av en likertskala med svaralternativene *veldig enig, enig, uenig, veldig uenig og verken eller*. På en slik skala blir respondentene bedt om å angi i hvilken grad man er enig eller uenig i påstanden. Vi har utarbeidet undersøkelsen etter faktorer som må ligge til rette for å kunne bli mest mulig motivert i jobben sin. Disse synspunktene har vi kommet frem til ved hjelp av våre egne antakelser/erfaringer, samtalen med personalsjefen og teorien vi tidligere har anvendt om motivasjon.

Faktorene vi har bygget hypotesen på er:

- Finansielle insentivsystemer
- Arbeidsforhold
- Arbeidsmiljø
- Sosiale relasjoner

Videre har vi utarbeidet ulike hypoteser på bakgrunn av hver faktor ovenfor, samt kommet med påstander til hver hypotese.

Hypotese 1: Finansielle insentivsystemer

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom selgernes innsats og Krogh Optikks finansielle insentivsystemer.

Påstander til hypotesen:

- Jeg er tilfreds med min nåværende lønn.
- En høyere lønn vil motivere meg til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats.
- Dagens bonusordninger er rettferdige (salgskonkurranser).
- Bonusordningen motiverer meg til å yte ekstra.
- Provisjon i tillegg til grunnlønn ville bidratt til å øke min arbeidsinnsats.
- Frynsegoder motiverer meg.
- Jeg er tilfreds med de frynsegodene Krogh Optikk tilbyr i dag.

Hypotese 2: Arbeidsforhold

Hypotese 2a: Personlig oppfølging fra butikksjef motiverer selgerne.

Hypotese 2b: Klare ansvarsområder øker selgernes motivasjon.

Hypotese 2c: Gode arbeidsforhold øker motivasjonen.

Påstander til hypotesene:

- Jeg føler jeg får god nok personlig oppfølging.
- Jeg føler at tilbakemelding fra butikksjefen gir et salgs ”positivt press”.
- Jeg vet hva som ventes av meg.
- Økt ansvarsfølelse hadde økt min motivasjon.
- Jeg har innflytelse på det som angår mitt arbeid.
- Jeg føler meg motivert i jobben min.
- Jeg føler Krogh Optikk gjør sitt for at jeg skal være motivert.
- Kurs/møter arrangert av Krogh Optikk motiverer meg og gjør meg til en bedre selger.

Hypotese 3: Arbeidsmiljø

Hypotese 3a: Et godt arbeidsmiljø bidrar til økt motivasjon og arbeidsinnsats.

Hypotese 3b: Utfordrende arbeidsoppgaver gir økt arbeidslyst.

Påstander til hypotesene:

- Et godt arbeidsmiljø er viktig for min arbeidsinnsats.
- Jeg blir motivert av mine medarbeidere.
- Jeg samarbeider godt med mine medarbeidere.
- Jeg blir mer motivert av utfordrende arbeidsoppgaver.
- Jeg trives med jobben min i Krogh Optikk.
- Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet i Krogh Optikk.

Hypotese 4: Sosiale relasjoner

Hypotese 4: Gode relasjoner mellom medarbeiderne vil bidra til økt trivsel og arbeidsinnsats.

Påstander til hypotesen:

- Jeg har et godt forhold til mine medarbeidere.
- Jeg deltar på sosiale arrangement.
- Krogh Optikk arrangerer tilstrekkelig med sosiale arrangement/aktiviteter.

4 Behandling av resultater

Vi har valgt å lage et sammendrag av alle dybdeintervjuene, hvor vi trekker frem de viktigste funnene, og de forskjellene og likhetene vi fant. Resultat fra spørreundersøkelsen viser vi i stolpediagram utviklet i Xcel. Her har vi benyttet oss av fire modeller, som representerer hver sin kategori. Her vil vi imidlertid ikke gå inn på eventuelle forskjeller mellom de ulike selgerne, men konsentrere oss om alle selgerne som en helhet. I tillegg til den visuelle fremstillingen i stolpediagrammene vil vi også presentere resultatene under sine respektive diagram.

4.1 Resultat av dybdeintervju

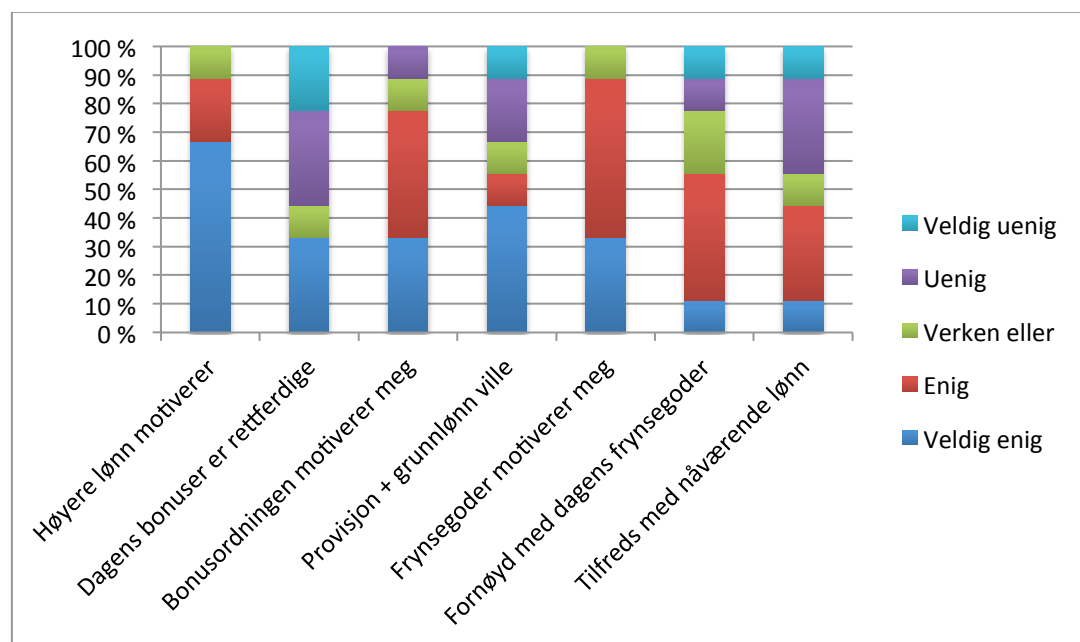
Av de ni intervjuobjektene vi intervjuet fant vi flere likheter, og færre ulikheter enn det vi på forhånd trodde. Vi hadde sett for oss at det skulle være større forskjeller mellom de tre salgsgruppene. Alle svarte at motivasjon er helt avgjørende i den jobben de har, og at det er hele ”pakka” som gjør jobben motiverende. Vi har sett at de fleste har svart at det som motiverer mest er interne

salgskonkurranser, høy grunnlønn og utfordrende arbeidsoppgaver. Alle respondentene er samkjørte i at det gode arbeidsmiljøet er den desidert største motivasjonsfaktoren.

Med tanke på belønning ønsker alle tilbakemelding fra butikksjefen, både på godt og vondt, og de aller fleste setter felles sosiale belønninger høyere enn individuell belønning. Alle blir motivert av å ha konkrete mål å jobbe etter, men at disse settes individuelt og at de er med på å bestemme disse i samråd med butikksjefen. Kurs og møter er noe som skaper motivasjon, så fremt det er nyttig i selgersammenheng, og noe som kan brukes i en salgssamtale. Respondentene er glade for at Krogh Optikk arrangerer kurs og møter, da det bidrar til å styrke det gode arbeidsmiljøet. Alle sier også at de er veldig fornøyd med arbeidsmiljøet i Trondheim, men at de gjerne skulle ha sett at administrasjonen i Oslo hadde gjort mer for å motivere, og skape litt mer variasjon i de interne salgskonkurransene. Som vi ser av dybdeintervjuene kom det frem at respondentene er misfornøyd med ledelsen i Krogh Optikk.

De eneste spørsmålene der vi kan finne store skilnader er i spørsmålene knyttet opp mot lønn. Her ser vi at de som er yngst er de som skulle ønske at de hadde provisjonslønn, oppå en grunnlønn. De som har jobbet der i mange år, er der på grunn av det gode arbeidsmiljøet og forholdet mellom kollegaene, ikke på grunn av pengene eller lønna. Det er altså ikke forskjeller mellom de ulike salgsgroppene, det er alderen til de ulike arbeidstakerne som utgjør forskjellen.

4.2 Finansielle incentivsystemer



Oppsummering av modellen:

En høyere grunnlønn ville motivert meg til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats.

- Her er 6 av respondentene ”veldig enig” i påstanden. 2 er ”enige” og 1 svarer ”verken eller”.

Dagens bonuser er rettferdige. (Salgskonkurranser)

- Her svarer 3 av respondentene at de er ”veldig enige”, 1 svarer ”verken eller”. Mens 3 av respondentene svarer at de er ”uenige” og 2 svarer ”veldig uenig”.

Bonusordningen motiverer meg. (Salgskonkurranser)

- 3 av respondentene er ”veldig enig”, 4 respondenter er ”enig”, 1 svarer ”verken eller”, og 1 svarer ”uenig”.

Provisjon på topp av grunnlønn ville økt min arbeidsinnsats

- 4 av respondentene svarer ”veldig enig”, 1 er ”enig”, 1 svarer ”verken eller”, og 2 respondenter sier de er ”uenige” i påstanden, mens 1 respondent svarer ”veldig uenig”.

Frynsegoder motiverer meg.

- 3 respondenter er ”veldig enig”, 5 svarer at de er ”enige”, mens 1 svarer ”verken eller”.

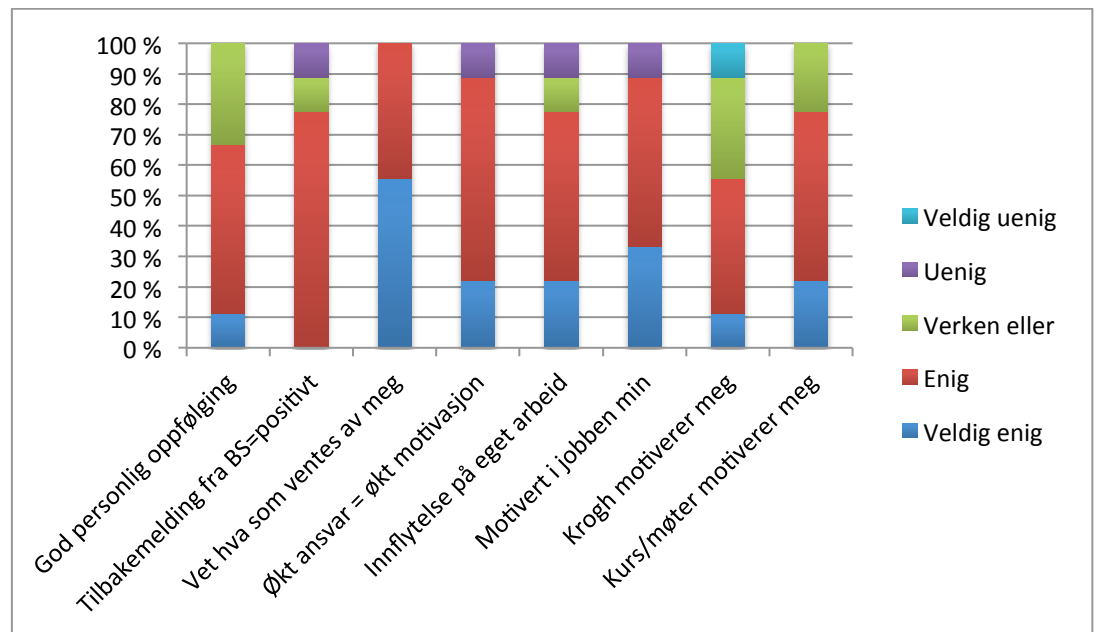
Fornøyd med dagens frynsegoder.

- 1 respondent er ”veldig enig”, 4 svarer at de er ”enige”, 2 svarer ”verken eller”, 1 respondent svarer ”uenig” og 1 svarer ”veldig uenig”.

Tilfreds med nåværende lønn.

- 1 respondent svarer ”veldig enig”, 3 svarer ”enig”, 1 respondent svarer ”verken eller”, 3 respondenter sier at de er ”uenige” i påstanden, mens 1 respondent svarer ”veldig uenig”.

4.3 Arbeidsforhold



Oppsummering av modellen:

Butikksjefen gir meg god personlig oppfølging.

- Her svarer 1 respondent ”veldig enig”, 5 respondenter er ”enige”, mens 3 respondenter svarer ”verken eller”.

Tilbakemelding fra butikksjefen bidrar til et ”positivt press”.

- 7 av respondentene er ”enige” i denne påstanden, 1 svarer ”verken eller”, og 1 respondent er ”uenig”.

Jeg vet hva som ventes av meg i jobben.

- 5 respondenter er ”veldig enig” i påstanden, mens de resterende 4 svarer at de er ”enige”.

Økt ansvar vil øke min motivasjon.

- 2 av respondentene er ”veldig enige”, 6 respondenter svarer at de er ”enige”, mens 1 respondent svarer ”uenig”.

Jeg føler jeg har innflytelse på eget arbeid.

- 2 respondenter er ”veldig enig”, 5 er ”enige”, 1 svarer ”verken eller”, og 1 respondenter svarer ”uenig”.

Jeg føler meg motivert i jobben min

- Her svarer 3 av respondentene at de er ”veldig enige”, 5 svarer at de er ”enige”, mens 1 respondent svarer ”uenig”.

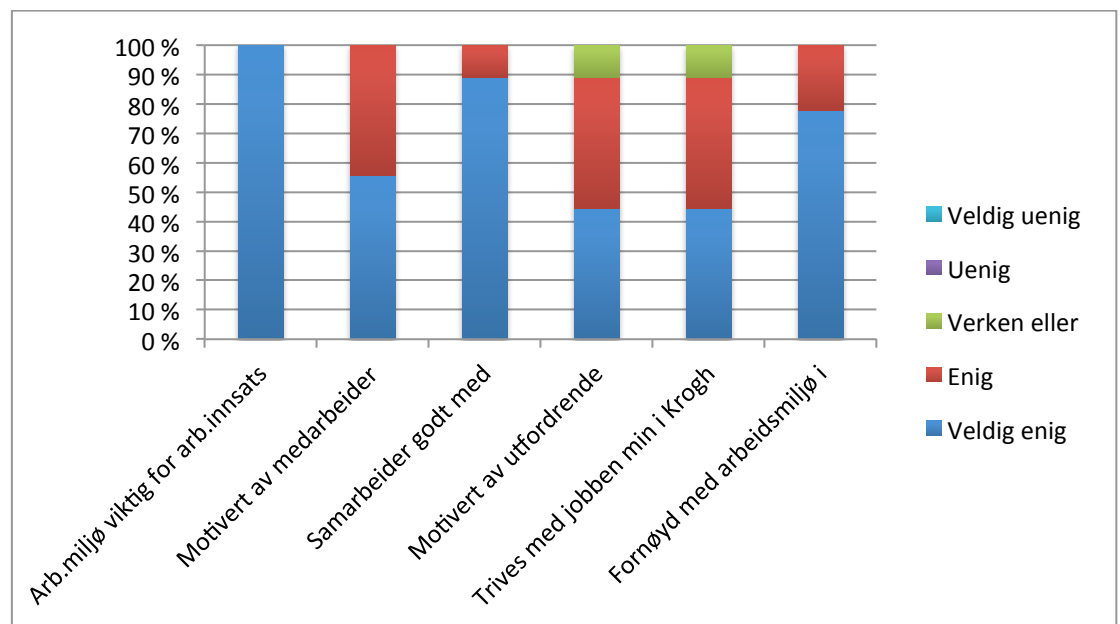
Krogh Optikk motiverer meg til å bli en bedre selger.

- 1 respondent svarer ”veldig enig”, 4 svarer at de er ”enige”, 3 sier ”verken eller”, og 1 respondent svarer ”veldig uenig”.

Kurs/møter arrangert av Krogh Optikk motiverer meg.

- 2 respondenter er ”veldig enig”, 5 respondenter er ”enige”, og 2 respondenter svarer ”verken eller”.

4.4 Arbeidsmiljø



Oppsummering av modellen:

Et godt arbeidsmiljø er viktig for min arbeidsinnsats.

- Her er alle de 9 respondentene enige og svarer ”veldig enig”.

Jeg blir motivert av mine medarbeidere.

- Her svarer 5 respondenter at de er ”veldig enige” og 4 respondenter svarer ”enig”.

Jeg samarbeider godt med mine medarbeidere.

- 8 respondenter er ”veldig enige”, mens 1 respondent svarer ”enig”.

Jeg blir motivert av utfordrende arbeidsoppgaver.

- 4 respondenter svarer ”veldig enig”, 4 respondenter svarer ”enig”, og 1 svarer ”verken eller”.

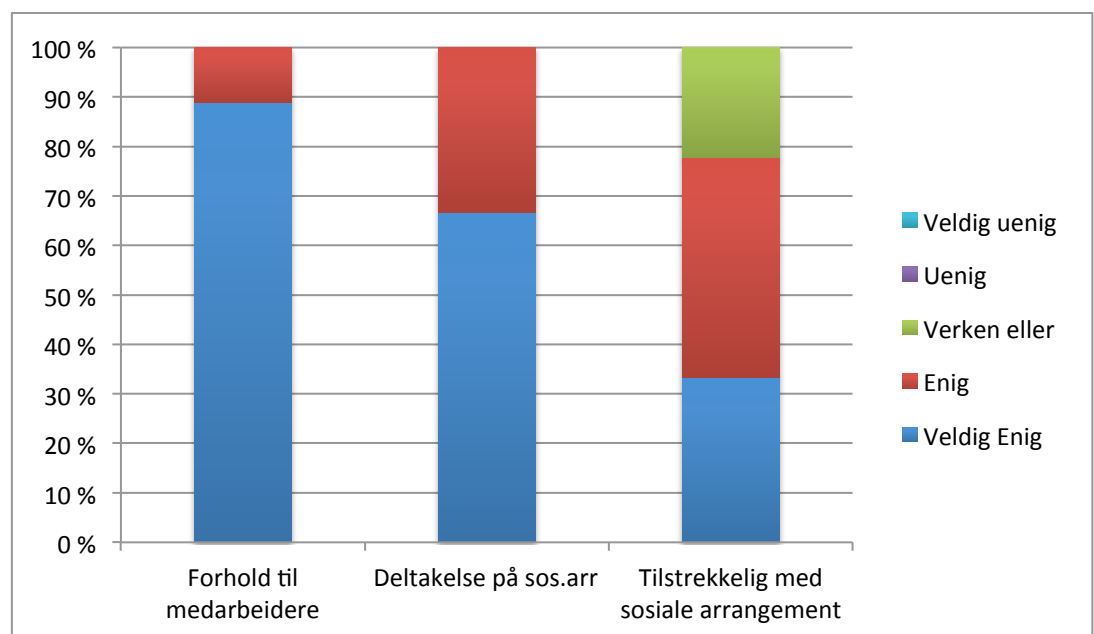
Jeg trives med jobben min i Krogh Optikk.

- 4 respondenter er ”veldig enige”, 4 svarer ”enig”, og 1 svarer ”verken eller”.

Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet i Krogh Optikk.

- 7 respondenter er ”veldig enig”, mens 2 respondenter er ”enig”.

4.5 Sosiale forhold



Oppsummering av modellen:

Jeg har et godt forhold til mine medarbeidere.

- 8 respondenter er ”veldig enige”, og 1 respondent er ”enig”.

Jeg deltar på sosiale arrangement arrangert av Krogh Optikk.

- 6 respondenter svarer ”veldig enig”, 3 respondenter svarer ”enig”.

Krogh arrangerer tilstrekkelig med sosiale arrangement.

- Her svarer 3 respondenter at de er ”veldig enige”, 4 sier de er ”enig”, og 2 respondenter svarer ”verken eller”.

Vi ser av modellene at det er størst variasjon mellom selgerne i kategoriene finansielle insentivsystem og arbeidsforhold. I kategoriene om arbeidsmiljø og sosiale forhold er det ikke stor variasjon mellom selgernes respons. Her er det heller ingen som har svart at de er ”uenig” eller ”veldig uenig”.

Vi ser i ettertid at vi muligens burde spurt respondentene om deres alder, da det ikke kommer frem om det er noen sammenheng mellom de unge respondentene og de som er litt eldre. Det som allikevel kom frem av dybdeintervjuene var at de yngste var mest positive til bonusordninger som salgskonkurranser, hvor de mer rutinerende mente at bonusordningene var urettferdige. Dette på tross av at de yngre deltidsjelpene har mindre sjans for å lykkes med salgskonkurransene da de har færre arbeidstimer.

4.6 Eventuelle forskjeller mellom selgergruppene

For å finne svar på om det er eventuelle forskjeller mellom selgergruppene har vi valgt å trekke frem noen spørsmål innenfor kategoriene ”finansielle insentiver”, ”arbeidsforhold”, ”arbeidsmiljø” og ”sosiale forhold”. Målet med dette er å komme nærmere et svar på underproblemstillingen vår: *”Er det noen forskjell på hva som motiverer de ulike selgergruppene; optiker, selger og deltidsjelp? Hva er i så fall forskjellen?”* I denne delen har vi brukt programvaren SAS JMP. Dataarket som ligger til grunn for analysene ligger i vedlegg 4.

4.6.1 Finansielle insentiver

Vi valgte å sammenligne variablene ”Tilfreds med lønn”, ”Høyere lønn vil øke arbeidsinnsatsen min” og ”Provisjon ville bidratt til å øke min arbeidsinnsats”. Vi la også til variabelen ”stilling” for å få svar på om det var noen forskjell mellom selgergruppene når det kom til finansielle incentiver.

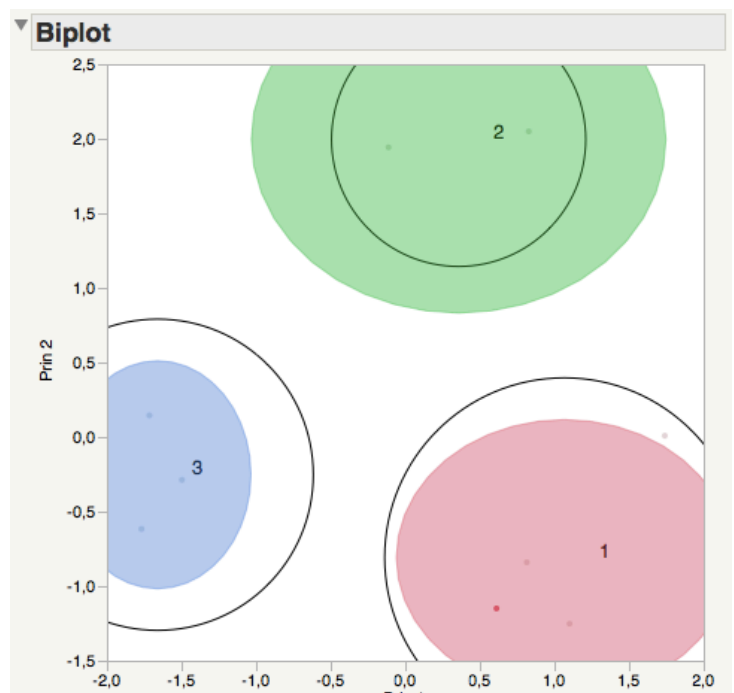
K Means NCluster=3			
Columns Scaled Individually			
Cluster Summary			
Cluster	Count	Step	Criterion
1	4	2	0
2	2		
3	3		

Cluster Means				
Cluster	Stilling	Tilfreds med lønn	Høyere lønn vil øke arbeidsinnsats	Provisjon ville bidratt til å øke min arbeidsinnsats
1	1,5	4	1,25	1
2	1,5	3	2,5	4,5
3	3	1,66666667	1	3

Resultatet vi fikk var tre cluster (grupperinger) som tydelig skiller seg fra hverandre. Som vi ser av tabellen "Cluster means" består cluster 1 og cluster 2 både av *selgere* og *optikere*. cluster 3 på sin side, består bare av *deltidshjelper*.

Cluster 1, som består av to selgere og to optikere svarer at de ikke er tilfreds med sin nåværende lønn, og er enig i at en høyere lønn vil øke deres arbeidsinnsats. Cluster 1 skiller seg tydelig fra de andre ved at de er svært positive til provisjonslønn.

Cluster 2 består som sagt også av selgere og optikere. Her har de svart "verken eller" til spørsmålet om hvorvidt de er tilfreds med sin egen lønn. I spørsmålet om en høyere lønn vil øke deres arbeidsinnsats ligger de midt i mellom svaralternativene "enig" og "verken eller". Cluster 2



stiller seg mest negativ til spørsmål om provisjon av alle respondentene. Her har en av respondentene svart ”veldig uenig”, mens den andre respondenten har svart ”uenig”.

Vi ser også av tabellen at cluster 3, altså deltidshjelpene er de som er mest tilfreds med sin nåværende lønn og de er også veldig enig i at en høyere lønn ville bidratt til å øke deres arbeidsinnsats. Når det kommer til spørsmålet om provisjon stiller de seg likegyldig til dette. (3 = svaralternativ ”verken eller”)

Som vi ser av clusteranalysen vi har foretatt for å få svar på spørsmål om finansielle incentiver, ser vi at én av selgergruppene skiller seg fra de to andre. Dette er selgergruppen *deltidshjelper*.

4.6.2 Arbeidsforhold

For å få klarhet i hvorvidt det var noen forskjeller mellom selgerne når det kom til kategorien arbeidsforhold valgte vi ut disse variablene; ”Butikksjefen gir meg god nok personlig oppfølging”, ”Ansvarsfølelse øker min motivasjon” og ”Innflytelse på mitt eget arbeid”. I noen tilfeller hvor det er få likheter mellom respondentene vil det være lite hensiktsmessig og benytte seg av en clusteranalyse. Vi har derfor benyttet oss av en tabell i JMP, som hjelper oss å regne ut gjennomsnitt og sammenligne variablene.

Stilling	N Rows	Mean(Ansvarsfølelse øker motivasjon)	Mean(Innflytelse på eget arbeid)	Mean(Butikksjefen gir meg god nok)	
1	1	3	1,666666667	2,666666667	2,333333333
2	2	3	2,333333333	1,333333333	2,333333333
3	3	3	2	2,333333333	2

”Stilling 1” representerer optikerne, ”stilling 2” representerer selgerne og ”stilling 3” representerer deltidshjelpene. Av tabellen ser vi at optikerne i større grad enn selgerne og deltidsansatte mener at økt ansvar også øker motivasjonen. På spørsmålet om innflytelse på eget arbeid er det selgerne som føler de har best innflytelse på arbeidet sitt. Optikerne føler de har minst innflytelse på eget arbeid. Til sist er det de deltidshjelpene som er mest fornøyd med tilbakemelding fra butikksjefen. Men også optikerne og selgerne synes å være fornøyd med tilbakemeldingene.

4.6.3 Arbeidsmiljø

For å undersøke kategorien arbeidsmiljø valgte vi ut variablene ”Arbeidsmiljø er viktig for min arbeidsinnsats”, ”Jeg blir motivert av mine medarbeidere” og ”Jeg samarbeider godt med mine medarbeidere”. Her brukte vi ”Tables” i JMP, og regnet ut gjennomsnittsverdiene.

	Stilling	N Rows	Mean(Arbeidsmiljø viktig for)	Mean(Motivert av medarbeidere)	Mean(Samarbeider godt med medarbeidere)
1	1	3	1	1,666666667	1,333333333
2	2	3	1	1,333333333	
3	3	3	1	1,333333333	

”Stilling 1” representerer optikerne, ”stilling 2” representerer selgerne og ”stilling 3” representerer deltidshjelpene. Alle de ni respondentene har svart at de synes et godt arbeidsmiljø er veldig viktig for motivasjonen. Når det kommer til hvorvidt man blir motivert av sine medarbeidere svarer selgerne og deltidshjelpene at de er veldig enige i at de blir motivert av sine medarbeidere. Optikerne derimot svarer av de er enige, men i litt mindre grad enn hva selgerne og deltidshjelpene er. Vi ser noe av det samme på det siste spørsmålet ”samarbeider godt med mine medarbeidere”. Også her er selgerne og deltidshjelpene i større grad enige. Grunnen til at vi ser at optikerne har litt andre svar når det kommer til arbeidsmiljø kan være at de i større grad jobber selvstendig med sine arbeidsoppgaver og jobber mer adskilt fra de andre.

4.6.4 Sosiale forhold

I den siste kategorien, sosiale forhold, valgte vi variablene ”Jeg har et godt forhold til mine medarbeidere”, ”Jeg deltar på sosiale arrangement” og ”Krogh Optikk arrangerer tilstrekkelig med sosiale arrangement/aktiviteter”. Også her valgte vi å fremstille resultatene med bruk av en tabell, da en clusteranalyse ikke er et godt alternativ i tilfeller hvor forskjellene ikke er så tydelige.

	Stilling	N Rows	Mean(Forhold til medarbeidere)	Mean(Tilstrekkelig med sosiale)	Mean(Deltakelse på sosiale arr.)
1	1	3	1,333333333	2	1,333333333
2	2	3	1	2	1,333333333
3	3	3	1	1,666666667	1,333333333

”*Stilling 1*” representerer optikerne, ”*stilling 2*” representerer selgerne og ”*stilling 3*” representerer deltidshjelpene. Alle de ni respondentene ser ut til å ha et godt forhold til sine medarbeidere, men også her ser vi at selgerne og deltidsansatte har en gjennomsnittlig høyere score. På spørsmålet om det er tilstrekkelig med sosiale arrangement er deltidsansatte i større grad fornøyd enn optikerne og selgerne, men alle respondentene synes og virke tilfredse. Alle respondentene synes også å være flinke å delta på sosiale arrangement.

Av de fire kategoriene; finansielle incentiver, arbeidsforhold, arbeidsmiljø og sosiale forhold synes det altså bare å være en vesentlig forskjell mellom selgergruppene i kategorien *finansielle incentiver*.

5 Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi presentere og vurdere hypotesene våre. Deretter vil vi drøfte svarene vi fikk, og dette vil vi gjøre på bakgrunn av den teorien vi presenterte tidligere i oppgaven.

5.1 Hypoteser

Som vi har nevnt tidligere så er hypotesene våre grunnlaget for spørreundersøkelsen.

- Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom selgernes innsats og Krogh Optikks finansielle insentivsystemer
- Hypotese 2a: Personlig oppfølging fra butikksjef motiverer selgerne
- Hypotese 2b: Klare ansvarsområder øker selgernes motivasjon
- Hypotese 2c: Gode arbeidsforhold øker motivasjonen
- Hypotese 3a: Et godt arbeidsmiljø bidrar til økt motivasjon og arbeidsinnsats
- Hypotese 3b: Utfordrende arbeidsoppgaver gir økt arbeidslyst
- Hypotese 4: Gode relasjoner mellom medarbeiderne vil bidra til økt trivsel og arbeidsinnsats

Finansielle insentivsystemer

Hypotese 1: *Det er en positiv sammenheng mellom selgernes innsats og Krogh Optikks finansielle insentivsystemer*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet av respondentene, da seks av ni respondenter svarer at en høy grunnlønn ville motivere dem til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats. Vi ser at det er litt mer uenighet om provisjon. Her svarer fire av ni veldig enig, og en er enig.

Arbeidsforhold

Hypotese 2a: *Personlig oppfølging fra butikksjef motiverer selgerne*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da sju av ni respondenter svarer at tilbakemelding fra butikksjefen bidrar til positivt press. I tillegg så ser vi at seks av ni respondenter svarer veldig enig eller enig på påstanden ”butikksjefen gir meg god personlig oppfølging”.

Hypotese 2b: *Klare ansvarsområder øker selgernes motivasjon*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da to av respondentene svarte veldig enig, og seks av respondentene svarte at de er enig. I tillegg så ser vi at totalt sju av ni respondenter svarer veldig enig eller enig på påstanden ”jeg føler at jeg har innflytelse på eget arbeid”.

Hypotese 2c: *Gode arbeidsforhold øker motivasjonen*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da totalt åtte av respondentene svarte veldig enig eller enig på påstanden ”jeg føler meg motivert i jobben min”. Men vi ser av påstanden ”Krogh Optikk motiverer meg til å bli en bedre selger” at her er store forskjeller blant respondentene.

Arbeidsmiljø

Hypotese 3a: *Et godt arbeidsmiljø bidrar til økt motivasjon og arbeidsinnsats*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da ni av ni respondenter svarer at de er veldig enige til påstanden om at et godt arbeidsmiljø er viktig for arbeidsinnsatsen.

Hypotese 3b: *Utfordrende arbeidsoppgaver gir økt arbeidslyst*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da åtte av ni respondenter totalt svarer at de er veldig enige eller enige i påstanden ”jeg blir motivert av utfordrende arbeidsoppgaver”.

Sosiale relasjoner

Hypotese 4a: *Gode relasjoner mellom medarbeiderne vil bidra til økt trivsel og arbeidsinnsats*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da ni av ni respondenter svarer veldig enig eller enig på påstanden.

5.2 Drøfting

Vi vil nå ta for oss dagens situasjon i Krogh Optikk, samt knytte teoridelen opp mot de resultatene vi fikk fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene.

Spørreundersøkelsen vil utgjøre basen i drøftingen, og vi har i hovedsak brukt dybdeintervjuene til å supplere resultatene vi fant i spørreundersøkelsen. Samtidig ga dybdeintervjuene oss en pekepinn på hvor viktige de ulike parameterne i spørreundersøkelsen var for respondentene.

Vi har valgt å dele de fire kategoriene; finansielle incentiver, arbeidsforhold, arbeidsmiljø og sosiale forhold inn i to hovedkategorier; *Finansielle incentiver* og *ikke-finansielle incentiver*.

5.2.1 Finansielle insentiver

Grunnlønn

Standarden i Krogh Optikk er at selgerne har en grunnlønn, pluss en provisjonslønn på toppen. Krogh Optikk Nordregate har i midlertid kun en flat grunnlønn. I tillegg har noen ansatte egne avtaler.

Vi presenterte respondentene med påstanden ”*jeg er tilfreds med min nåværende lønn*”. Undersøkelsen viste et sprik i selgeres holdning til sin grunnlønn. Ca halvparten av respondentene var enige i påstanden. I dybdeintervjuene kom det frem at de yngste selgerne i størst grad er fornøyde med sin grunnlønn. Samtidig viste punktet ”*Eventuelle forskjeller mellom selgergruppene*” at selgergruppen

”deltidshjelp” skiller seg fra de to andre selgergruppene, ved å være mest fornøyd med sine grunnlønn. Undersøkelsen viser også at den resterende halvparten av respondentene, i varierende grad er uenige i påstanden om at de er tilfredse med sin lønn.

Likeverdsteorien som vi presenterte under punktet ”Sosiale motivasjonsteorier” kan bidra med en forklaring på dette. Dersom en deltidshjelp sammenligner sin egen jobbinnsats og jobbutbytte med en relevant person og opplever en såkalt likeverdstilstand vil han oppleve dette som tilfredsstillende, rettferdig og motiverende. Selgerne og optikerne kan på sin side finne at sin jobbinnsats kontra jobbutbytte ikke er i likeverd, noe som vil gi en likeverdsspenning. At noen ansatte ved Krogh Optikk Nordregate har egne avtaler i forhold til lønn kan bidra til å øke faren for likeverdsspenning.

Salgskonkurranser

Krogh Optikk Nordregate bruker salgskonkurranser som insentivsystem. En salgskonkurranser kan for eksempel være å selge et gitt antall briller fra en spesiell leverandør over en satt periode. Bonusen for vinneren kan for eksempel være et par solbriller fra leverandøren.

Vi presenterte respondentene med følgende påstand ”*bonusordninger (salgskonkurranser) motiverer meg til å yte ekstra*”. Nærmest alle respondentene var enig i påstanden. Og de ansatte ved Krogh Optikk Nordregate har svart at interne salgskonkurranser er én av de tingene de finner mest motiverende. Som vi ser under punktet ”Behandling av resultater” har én av respondentene svart at de er uenige i påstanden. Av dybdeintervjuet kom det frem at noen ikke er begeistret for salgskonkurranser da det så godt tydeliggjør om noen er ”bedre enn andre”. Respondenten mente at det å synliggjøre hvem som er ”best” kunne ha en negativ effekt på arbeidsmiljøet, fremfor å virke motiverende. Faren for dette ble også nevnt kort under punktet ”sosial motivasjonsteori”.

Fra teoridelen ser vi at salgskonkurranser inngår som en del av den ytre motivasjonen, og at en salgskonkurranser bør inneholde visse kriterier for at den

skal være motiverende. Et av kriteriene er: ”Premiene skal fremstå som attraktive for selgerne”. Dette støttes også av teorien om valensvurdering.

Valensvurderinger er vurderinger av hvilken verdi belønningen har. De ansattes innsats vil derfor påvirkes av den enkeltes verdisetning av hva som faktisk betyr noe. Det kom frem av dybdeintervjuene at de ansatte ikke alltid finner premiene spesielt attraktive. Et par solbriller som premie ville for eksempel vært langt mer attraktiv dersom vinneren selv fikk bestemme hvilken brille de ville ha. Eller i hvert fall få muligheten til å velge mellom noen alternativer og størrelser.

Et annet kriterium som må være oppfylt for at salgskonkurransen skal virke motiverende er: ”Lik vinningsansynlighet for alle selgere.” Vi presenterte respondentene med påstanden ”*Dagens bonusordninger (salgskonkurranser) er rettferdige for alle*”. Her svarer ca halvparten av respondentene at de er enige i påstanden. Av dybdeintervjuene kom det frem hvorfor noen var uenige i påstanden. Grunnen til at de mente at salgskonkurransene var urettferdige var at alle ansatte for eksempel må selge like mange briller. Da deltidshjelpene som oftest har langt færre timer enn selgerne ville dette være et urealistisk krav. Også optikere kan oppleve å få en lavere måloppnåelse, da de ikke tilbringer så mye tid i butikken som selgerne. Lavere måloppnåelse kan føre til motivasjonssvikt. En idé kunne derfor være å lansere egne salgskonkurranser, med tilpassede mål for de ulike selgergruppene. Ikke bare med tanke på deltidshjelpene, men også med tanke på optikerne, som ikke tilbringer like mye tid i butikken som selgerne.

I tillegg til de nasjonale salgskonkurransene, arrangerer butikksjefen også noen interne salgskonkurranser i butikken. Her kan premien for eksempel være en flaske vin eller et flaxlodd. Premier av denne type blir mer symbolsk og spiller mer på indre motivasjonsfaktorer som anerkjennelse.

Provisjon

Som vi har nevnt tidligere benytter ikke Krogh Optikk Nordregate seg av provisjon som insentiv, og vi ble derfor nysgjerrige på hva de ansatte syntes om dette. Vi presenterte respondentene med påstanden ”*Provisjon i tillegg til*

grunnlønn ville bidratt til å øke min arbeidsinnsats". Responsen på påstanden var spredd.

Av dybdeintervjuene kom det frem at det var de eldste blant de ansatte som var mest negativ til provisjon i tillegg til grunnlønn. Dette kom av at de satte det gode arbeidsmiljøet og sitt forhold til sine kollegaer mye høyere enn lønn. Og dette var grunnen til at noen av de hadde jobbet for Krogh Optikk Nordregate i så mange år. Uavhengig av selgerrolle fant vi også at de yngste i størst grad var positive til provisjonslønn. En mulig årsak til dette kan være at det nå, i større grad enn tidligere er greit å være "best", og at man ikke er redd for å vise det om man lykkes med noe. Unge selgere er heller ikke beskjedne i sine ambisjoner og målsettinger og gir gjerne uttrykk for at de vil bli suksessfulle. Blant de ansatte som har vært hos Krogh Optikk i mange år kommer det frem at janteloven henger litt igjen, og at man er redd for at det å skille seg ut som bedre enn noen andre kan føre til upopularitet og et dårligere arbeidsmiljø.

På denne måten er man at Krogh Optikk Nordregate skiller seg litt fra resten av kjeden. Da flere av de ansatte har jobbet der sammen i mange år utvikler det seg et forhold til kollegaene og en lojalitet til butikken som går forbi ytre motivasjonstiltak som provisjonslønn. Da vi allikevel ser en tendens til at unge selgere mener at provisjon ville bidratt til å øke deres arbeidsinnsats kan provisjonslønn være et godt alternativ for Krogh Optikk Nordregate i fremtiden.

Frynsegoder

I Krogh Optikk i dag, er det ikke så mange frynsegoder de ansatte kan benytte seg av. Den frynsegoden de har er at de kan benytte seg av en hytte på Hemsedal. Vi forstår fra dybdeintervjuene at de ansatte ikke benytter seg mye av dette. I tillegg får de ansatte veldig gunstige priser på briller og solbriller.

Da vi spurte om de ansatte var fornøyde med dagens frynsegoder kom det frem at mange av de ansatte var uenige i påstanden. Samtidig forsto vi ut ifra dybdeintervjuene at frynsegoder heller ikke var spesielt viktig for de ansatte. På påstanden "*Frynsegoder motiverer meg*" er det ingen av respondentene som sier

at de er uenige. Det vil si at på tross av at respondentene fremsto likegyldige til viktigheten av frynsegoder, kan de riktige frynsegodene virke motiverende for selgerne.

Som vi diskuterte under punktet ”kognitiv motivasjonsteori” er valensvurdering en vurdering av hvilken verdi belønningen har. Selgernes innsats og motivasjon styres derfor av deres egen individuelle vurdering av belønningens verdi. Ved å ha en samtale med ulike selgere kan Krogh Optikk få en oversikt over hvilke frynsegoder selgerne foretrekker, og hvilke frynsegoder som kan droppes. På denne måten kan Krogh Optikk tilby sine ansatte frynsegoder av verdi og relevans for de ansatte.

5.2.2 Ikke-finansielle insentiver

Tilbakemeldinger

I dag har Krogh Optikk Nordregate ingen systematisk oppfølging av den enkelte selger. Hele butikken blir målt på hvor mange som for eksempel er tilbydt synsundersøkelse, eller flere løsninger (mer-salg) enn det kunden hadde tenkt. Dette blir målt gjennom spørreundersøkelsen som blir sendt ut på mail til kunder som har vært innom. Fra spørreundersøkelsen ser vi at de fleste mener at det er viktig med tilbakemelding fra butikksjefen, og at bare én av respondentene svarer at har får veldig god oppfølging. I dybdeintervjuet kom det frem at selgerne ønsket at butikksjefen skulle komme med mer tilbakemelding enn det han gjør i dag. De mente at det ikke nødvendigvis bare måtte være når de hadde gjort noe bra, men også konstruktiv tilbakemelding. Det fjerde trinnet i Maslows behovshierarki, ”aktelsesbehov”, sier noe om hvor viktig elementær anerkjennelse for arbeidet man gjør er. Det er en svært enkel, men effektiv motivasjonspsykologi.

I jobbkarakteristika-modellen sier vi at det er fem positive jobbkarakteristika, og den ene av de er tilbakemeldinger. I tillegg til tilbakemeldinger er autonomi, kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon, de viktigste motivasjonsfaktorene. Som vi viste av ligningen under jobbkarakteristika kapitlet, $\text{Motivasjonspotensial} = \frac{VF+OI+OB}{3} \times \text{autonomi} \times \text{tilbakemelding}$ / 3,

så ser vi at hvis tilbakemeldingen er null så vil motivasjonspotensialet også være lik null. Målsettingsteori sier også at tilbakemelding om resultater, fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding.

Av dybdeintervjuene kom det også frem at alle respondentene var misfornøyd med hvordan ledelsen kommuniserer. Dårlig tilbakemelding fra ledelsen kan gjøre at den ansatte ikke får møtt sine subjektive forventninger. Altså kan lite tilbakemelding fra ledelsen føre til at de ansatte ikke syntes at innsatsen vil være verdt strevet. Ansatte som har en høy subjektiv måloppnåelse vil komme til å bli skuffet, dersom ledelsen i Krogh Optikk ikke verdsetter den enkeltes innsats. Et eksempel kan være at en selger tar på seg noen ekstra vakter, men møter null fleksibilitet fra ledelsen neste gang han trenger en dag fri selv.

Ansvarsområder

Som vi ser i spørreundersøkelsen vår, ser vi at det kun er én respondent som har svart uenig på påstanden ”økt ansvar vil øke min motivasjon”. Vi kan derfor slå fast at ansvarsfølelse er viktig for selgerne i Krogh Optikk Nordregate. I tillegg ser vi at alle respondentene enten har svart veldig enig eller enig på påstanden ”jeg vet hva som kreves av meg i jobben”. Det vil si at Krogh Optikk har vært veldig klare på å formidle hva som forventes av den enkelte selger. I dybdeintervjuet kom det frem at de fleste ville ha flere ansvarsområder, men de ville ha ansvar som de visste at de kunne greie. Deltidshjelpene var litt mer skeptisk til ekstra ansvar, men de ville gjerne ha litt flere faste oppgaver.

At de ansatte ønsket mer ansvar som de følte var overkommelig, underbygges av kognitiv forventningsteori. Teorien sier at dersom den ansatte ikke har den kompetansen som kreves for å utføre oppgaven, vil man ikke være i stand til å levere gode resultater. Dette vil påvirke motivasjonsgraden i en negativ retning. Vi ser det samme av kognitiv evalueringsteori som blant annet tar for seg indre motivasjon. Indre motivasjon har sine røtter i behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse.

Som vi nevnte i et punkt ovenfor er autonomi i jobbkarakteristika-modellen en veldig viktig motivasjonsfaktor. Autonomi er med på å engasjere den enkelte selger. Som vi så i ligningen over, så vil også motivasjonspotensialet her være null hvis autonomien er null.

Arbeidsmiljø

Av spørreundersøkelsen ser vi at det er svært viktig for respondentene å ha et godt arbeidsmiljø. Alle svarer også at de blir motivert av sine medarbeidere og at de samarbeider godt med de. De svarer også at de er fornøyd med arbeidsmiljøet i Krogh Optikk Nordregate. Her vil vi legge til at alle de som svarte på spørreskjemaet spurte om vi mente i butikken, eller i Krogh Optikk generelt. Det viser seg at respondentene er svært godt fornøyd med arbeidsmiljøet i butikken, men ikke med miljøet i Krogh Optikk generelt. Vi sa til respondentene at denne påstanden kun gjaldt for butikken. Dette kom også svært tydelig frem i dybdeintervjuene. Alle er veldig enige om at arbeidsmiljøet i butikken er svært bra, men at forholdet til ledelsen er dårlig. Alle respondentene mente at om forholdet til ledelsen ble bedre ville dette bidra til å øke motivasjonen i det daglige arbeidet.

Under arbeidsmiljø kan vi trekke inn Herzbergs hygienefaktor. Vi vil påstå at siden respondentene svarte at det er et godt arbeidsmiljø i butikken, så er faktorene som fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet tilstede. Disse faktorene er med på å skape et godt miljø, men de motiverer ikke selgerne i seg selv. For å se på hva som motiverer selgerne vil vi gjerne benytte oss av Maslows behovshierarki, og aktelsesdelen der. Aktelsesdelen ser på personlig vekst og utvikling, her kommer også behovet for sosial status og respekt inn. Som vi har nevnt ovenfor, og flere ganger i teoridelen, drives vi mennesker av følelser. Det vil si at vi har ulike meninger om forskjellige aspekter rundt arbeidsmiljøet.

Utfordrende arbeidsoppgaver

I spørreundersøkelsen ser vi at åtte av ni blir motiverte av utfordrende arbeidsoppgaver. Slik som vi tidligere har nevnt under teoridelen, vil innsatsen til

å gjennomføre arbeidsoppgavene som selgerne finner interessante, bli drevet av indre motivasjonskrefter. Vi ser også at åtte av ni trives i jobben sin i Krogh Optikk Nordregate. Ut i fra dette kan vi se at arbeidsoppgavene bidrar til å skape motivasjon til jobben, som igjen fører til at de trives i jobben sin. I dybdeintervjuene kom det frem at de som blir motivert av utfordrende arbeidsoppgaver, også blir motivert av økt ansvarsfølelse. De som likte utfordrende arbeidsoppgaver sa at de likte oppgaver som var litt utenom det de gjør til vanlig. Kunder med utfordrende behov var noe de faste ansatte likte å ta seg av, mens deltidshjelpene ikke likte slike kunder og ville heller ha utfordrende oppgaver i butikken.

Sosiale relasjoner og samspill på arbeidsplassen

Videre i spørreundersøkelsen finner vi at alle respondentene svarer at de har et godt forhold til sine medarbeidere, mange av de vi hadde dybdeintervju med sa også at det var hovedgrunnen til at de jobber der. I teoridelen så vi at selgere som har et godt forhold til sine medarbeidere, og som samarbeider godt med de, bidrar til å skape en god teamfølelse. Som vi har nevnt om teamsamarbeid tidligere, kan dette bidra til å kunne styrke arbeidsmoralen og bidra til at de ansatte deler erfaringer og kunnskap.

Av spørreundersøkelsen ser vi også at respondentene deltar på de sosiale arrangementene som Krogh Optikk arrangerer, og de fleste er også tilfreds med antall sosiale arrangement som Krogh Optikk arrangerer. I dybdeintervjuene sa de fleste respondentene at hvis butikken skulle belønnes så ville de at belønningen skulle være en sosial begivenhet, som alle kunne være med på. I tillegg var det også de som mente at de heller ville at butikken skulle belønnes med en sosial sammenkomst, enn at de fikk en belønning selv, hvis de hadde gjort noe bra. Hvis vi igjen ser på Maslows behovsteori, så ser vi at sosiale behov må dekkes før aktelsesbehovet kan oppstå. I en jobbsituasjon er det viktig at man kan føle seg vel og trives sammen med de en jobber med, samt å bli akseptert av lederne sine. Vi vil si at Krogh Optikk Nordregate kan arrangere flere sosiale aktiviteter for å øke samholdet til kollegaene, og til å bidra til at det blir et bedre arbeidsmiljø i hele Krogh Optikk, ikke bare i butikken i Nordregate. Dette vil kunne øke ”vi”

følelsen, som igjen kan øke selgernes engasjement overfor hverandre og for Krogh Optikk.

6 Oppsummering

Vi vil i denne delen av oppgaven oppsummere de resultatene vi har kommet frem til, før vi kommer med en anbefaling til Krogh Optikk. Vi vil først oppsummere det vi fant i de kvalitative og kvantitative undersøkelsene, og det resultatet vi kom frem til i analyse- og drøftingsdelen, for så å sette resultatene i sammenheng med problemstillingen.

Helt konkret vil vi først presentere de motivasjonstiltakene Krogh Optikk Nordregate allerede har iverksatt. Så vil vi ut i fra våre resultater, presentere hva som *faktisk* motiverer selgerne. I tillegg vil vi oppsummere relevante forskjeller mellom de ulike selgergruppene, for å kunne svare på underproblemstillingen. Avslutningsvis vil vi sette ting sett opp mot problemstillingen.

6.1 *Hva gjør Krogh Optikk for å motivere selgerne?*

Som vi nevnte i innledningen har Krogh Optikk fokus på kundebehandling og mer-salg, og ikke fullt så mye fokus på hva som motiverer selgerne. Det tiltaket som Krogh Optikk gjennomfører i dag er ulike salgskonkurranser, der de ansatte i en gitt periode prøver å selge et gitt antall briller/solbriller fra en bestemt leverandør. De enkelte butikksjefene kan også sette i gang mer uformelle, interne salgskonkurranser innad i butikkene. I tillegg arrangerer Krogh Optikk forskjellige kurs og arrangement, som oppfattes som motiverende blant de ansatte.

6.2 *Dette motiverer selgerne i Krogh Optikk Nordregate*

Fra spørreundersøkelsen synes påstanden om at selgerne motiveres av en høy grunnlønn å bli bekreftet. En høy grunnlønn vil altså drive selgerne i Krogh Optikk Nordregate til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats. Når det kom til påstanden om at provisjonslønn ville øke de ansattes arbeidsinnsats, var resultatet sprikende. Vi fant fra dybdeintervjuene at det var de yngste selgerne som i størst grad stilte seg positive til provisjonslønn, mens de eldre selgerne ville foretrukket en høyere grunnlønn. Når det gjelder salgskonkurranser ser vi at mange av de ansatte er positive til dette, men skulle ønske at salgskonkurransene kunne blitt fornyet. I

tillegg er de ansatte enige i at premiene kunne vært mer tilpasset den enkelte for fremstå mer relevant og verdifull. Når det gjelder frynsegoder var alle de ansatte enige om at de riktige frynsegoder kan virke motivasjonsøkende, men at Krogh Optikk Nordregate ikke har noen attraktive frynsegoder.

I spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene fant vi at de fleste ansatte synes at tilbakemelding er motiverende. Slik som situasjonen er i dag, så mener de fleste at de får for lite personlig tilbakemelding fra butikksjefen. Når det kommer til tilbakemelding fra sentralt hold, Krogh Optikk, er alle de ansatte samstemte i at dialogen mellom ledelsen og den enkelte selger, er for dårlig. Ledelsen i Krogh Optikk fremstår som lite fleksible, for eksempel med tanke på de ansattes arbeidslister og ferier. Dette spiller inn som en negativ faktor i de ansattes motivasjon og kan utvikle seg til å bli et alvorlig problem for arbeidsmiljøet. Vi fant at arbeidsmiljø er den desidert viktigste faktoren for de ansatte i Krogh Optikk Nordregate. Til tross for at dialogen med ledelsen er så dårlig, så føler selgerne at de har et spesielt godt forhold til sine kollegaer og at de blir motivert av hverandre. Som vi fant i dybdeintervjuene så virket kurs og arrangement arrangert av Krogh Optikk motiverende på de ansatte. Kursing og arrangement bidrar til å styrke det gode arbeidsmiljøet i butikken ytterligere. Når det kommer til ansvarsfølelse som motivasjonsfaktor så fant vi at de fleste satt pris på et større ansvarsområde, men til en viss grad. Med dette mente de ansatte at de ville ha flere hverdagslige ansvarsområde, men kun oppgaver som de følte var overkommelige i forhold til sin kompetanse.

Forskjeller mellom selgergruppene

Av dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen kom det frem at det ikke var signifikante forskjeller mellom de ulike selgergruppene. Vi fant at alderen til de ansatte spilte en større rolle, enn hvorvidt den ansatte var optiker, selger eller deltidshjelp. Den eneste forskjellen vi fant, var at de deltidsansatte, i mye større grad var fornøyde med sin grunnlønn, enn de andre selgergruppene. Dette gjør at de deltidsansatte blir motivert av sin grunnlønn, som en isolert faktor.

6.3 Konklusjon

Vi har ut i fra oppgaven forstått at selgerne i Krogh Optikk Nordregate i hovedsak blir motivert av ikke-finansielle motivasjonstiltak. Vi fant at den viktigste motivasjonsfaktoren er arbeidsmiljøet. Vi kan ikke si at finansielle motivasjonstiltak ikke fungerer, men det viste seg at det var store forskjeller i hva de ansatte foretrakk, med hensyn til for eksempel provisjon. Vi kan også konkludere med at det ikke er spesielle forskjeller mellom selgergruppene og hvilke motivasjonstiltak de responderer på. De ulike selgergruppene har allikevel forskjellige forutsetninger, noe Krogh Optikk bør ta til betraktning i utviklingen av motivasjonstiltak.

7 Anbefaling

Ut i fra de forskjellene vi fant om hva Krogh Optikk gjør i dag, og hva som faktisk motiverer selgerne, vil vi sette dette i sammenheng med problemstillingen for å kunne komme med en anbefaling. Målet med anbefalingen vil være å minske gapet mellom de tiltakene Krogh Optikk gjør i dag, og hva som faktisk motiverer selgerne.

Som vi så av spørreundersøkelsen svarte mange av respondentene at en høy grunnlønn ville virke motiverende for deres arbeidsinnsats. Samtidig var flere av respondentene uenige i påstanden om at de er fornøyd med dagens grunnlønn. Da noen av de ansatte har egne avtaler, kan dette virke svært negativt på andre ansatte og deres motivasjon. Her vil det derfor være viktig at Krogh Optikk har en god dialog med de ansatte for å kunne redusere likeverdsspenningen.

Da det kom til spørsmålet om provisjonslønn + grunnlønn ville øke de ansattes motivasjon, var resultatene sprikende. Vår anbefaling til Krogh Optikk vil være at de må ha en tettere dialog med sine ansatte, for finne den beste løsningen for den enkelte. Da vi ser at noen allerede har individuelle avtaler kan det kanskje være en mulighet å videreutvikle dette med å inkludere alle. Her vil være viktig å tenke på at optikerne og flere av selgerne har mange faste oppgaver, og dermed får mindre tid i butikken til salg.

Fra spørreundersøkelsen kom det frem at mange av de ansatte finner salgskonkurransene motiverende, men at konseptet begynner å bli litt utdatert og premiene lite attraktive. Vår anbefaling til Krogh Optikk vil være derfor være å utvikle nye konsept, med mer relevante og verdifulle premier. Vi mener også at salgskonkurransene burde bli tilpasset hver enkelt selgergruppe, slik at målene blir mer oppnåelig. På denne måten vil salgskonkurransene virke mer motiverende.

Som vi nevnte tidligere var arbeidsmiljøet den viktigste motivasjonsfaktoren i Krogh Optikk Nordregate. Vi ser at de ansatte trives godt med sine kollegaer. Dette kan Krogh Optikk bygge opp under, ved å fortsette å arrangere sosiale arrangement og å gi butikken sosiale belønninger, fremfor individuelle belønninger.

Som vi har forstått ved flere anledninger, er gapet mellom ledelsen og de ansatte i Krogh Optikk Nordregate stort. De ansatte er ikke fornøyd med hvordan ledelsen kommuniserer og håndterer personalsaker, noe som definitivt virker negativt på arbeidsmiljøet og de ansattes motivasjon. Her vil vi anbefale ledelsen i Krogh Optikk å ha en åpen dialog med butikken i Nordregate, samt å være mer fleksible i måten de møter de ansatte. Helt konkret mener vi at dette blir enklere ved at butikksjefen har større beslutningsmakt, på områder som arbeids- og ferielister. Begge parter vil komme godt ut av et tettere samarbeid.

Fra samme undersøkelsene så vi at nesten alle fant tilbakemelding fra butikksjefen motiverende. Ut i fra spørreundersøkelsen ser vi at bare én respondent var veldig fornøyd med de tilbakemeldingene de får i dag. Vi forsto av dybdeintervjuene at alle respondentene ønsket en individuell tilbakemelding oftere. Både positiv- og konstruktiv kritikk. Vi forsto det slik at de ansatte foretrekker løpende tilbakemelding, fremfor offentlig ros på butikk møtene. Vi vil derfor anbefale butikksjefen i Krogh Optikk Nordregate å ta ansvar for å gi de ansatte oftere tilbakemelding.

Først og fremst vil vi at Krogh Optikk må avtale med de ansatte hvilken type lønn de vil ha. Vil de ha den lønnsformen Krogh Optikk Nordregate har i dag, men

med en høyere grunnlønn? Eller vil de følge den lønnsmodellen som resten av Krogh Optikk følger, med provisjon oppå grunnlønn? Når dette er fastsatt burde de fokusere på de ikke-finansielle motivasjonstiltakene, da vi fant at dette var viktigst for de ansatte i Nordregate. Med denne anbefalingen mener vi at Krogh Optikk, som tittelen tilsier, vil ha et *progressivt syn på salgsmotivasjon*.

8 Kritikk til oppgave

Som nevnt i innledningen, vil oppgaven ha som mål å være et faglig innspill til spørsmålet om viktigheten av motivasjon i personlig salg. Med utgangspunkt i teoridelen vil oppgaven absolutt kunne anvendes av en rekke bedrifter. Når det kommer til oppgavens resultater fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene, så vil dette i hovedsak være rettet mot bedriften Krogh Optikk Nordregate, og kan dermed ikke overføres like lett til andre bedrifter.

Våre undersøkelser er valide, da de måler det de har til hensikt å måle, og gir oss svar på problemstillingen. Samtidig vil vi si at undersøkelsene våre, til en viss grad er reliable, da vi har spurt en stor andel av de ansatte ved Krogh Optikk Nordregate. Vår undersøkelse kan allikevel ikke være representativ for alle bedrifter, og er i den forstand ikke reliabel som undersøkelse for å gi svar på hva som motiverer *alle* selgere.

Da vi skulle begynne å behandle resultatene fra spørreskjemaet, fant vi at det var noen svakheter ved skjemaet. Vi ser i ettertid at vi kunne stilt flere spørsmål for å få et bredere datagrunnlag. Vi kunne for eksempel spurt respondentene om deres alder, da det i noen tilfeller viste seg å være en viktig faktor. Men på en annen side kunne dette gjort spørreundersøkelsen får mer gjennomslagskraft, da vi har få respondenter. Vi kunne også brukt spørreskjema til å få svar på hvor viktig respondentene syntes de forskjellige måleparameterne var. Allikevel følte vi at dybdeintervjuene supplerte spørreundersøkelsen bra, og dekket mye av svakheten ved spørreskjemaet. Ved hjelp av dybdeintervjuene fikk vi også en indikator på hvor viktig respondentene syntes de ulike parameterne var.

Til tross for eventuelle svakheter, mener vi at vi har kommet frem til gode anbefalinger som er underbygget av teori og solid primærdata, tuftet på både dybdeintervju og spørreundersøkelse. Vi håper at oppgaven kan hjelpe Krogh Optikk med å iverksette motivasjonstiltak som fremstår som relevante og verdifulle for den enkelte selger. På den måten kan våre anbefalinger hjelpe Krogh Optikk med å skape motiverte selgere.

9 Kilder

Berg, Petter A. 2012. *Kunsten og selge*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Entrepreneur. 2014. Hentet 04. Februar.2014.

<http://www.entrepreneur.com/article/230982>

Everett, Euris L og Inger Furseth. 2012. *Masteroppgaven – Hvordan begynne og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The motivation to work: with a new introduction by Frederick Herzberg*. New Brunswick og London: Transaction Publishers.

Jenkins, G.D, Gustav, N. og Shaw, J.D. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83: 777-787. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 99.

Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2011. *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*. Tenth Edition. New York, NY: McGraw-Hill Irwin

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Krogh Optikk. 2014. *Om oss*. Hentet 03.feb.2014. <http://kroghoptikk.no/Om-oss/Om-oss/>

Kunøe, Gorm. 2012. *Salg og salgsledelse med CRM systemer*. Oslo: ScanForum

Petersen, Eirik. 2001. *Nå dine salgsmål!: Grunnleggende salgsteknikk for alle som jobber med kunder*. Oslo: Universitetsforlaget.

Petersen, Eirik. 2009. *Nå dine salgsmål*. Oslo: Universitetsforlaget

Saunders, Mark N.K., Philip Lewis, Adrian Thornhill. 2012. *Research methods for business students*. 6.utg. London: Pearson

Self-determination theory. 2014. Hentet 06.feb.2014.

<http://www.selfdeterminationtheory.org/theory/>

Spiro, Rosann L., Gregory A. Rich og William J. Stanton. 2008. *Management of a sales force*. Twelfth Edition. New York, NY: McGraw-Hill Irwin

10 Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Informasjonsskriv

Vi er to bachelorstudenter fra Handelshøyskolen BI Trondheim som skriver avsluttende bacheloroppgave. Vi skriver oppgaven i forbindelse med at vi har fordypningen markedskommunikasjon, og temaet for oppgaven er motivasjon av selgere. Vi har problemstillingen "hva motiverer selgerne i Krogh Optikk avd. Nordregate", og vi vil derfor undersøke hva som motiverer dere i Krogh Optikk avd. Nordregate, og finne ut hvordan denne motivasjonen kan økes. Vi vil finne ut om det er tiltak som blir gjort i dag for å motivere dere til å selge, og hvilken eventuell effekt disse har på dere. Det er på bakgrunn av dette at vi vil høre deres meninger, og hvordan dere oppfatter ting. Alle spørsmålene i intervjuet vil handle om hvordan dere som selgere blir motivert. Ut i fra de svarene vi får hos dere, vil vi prøve å finne likheter og ulikheter blant de ulike selgergruppene, samt å komme frem til en konklusjon og en anbefaling til hva Krogh Optikk kan gjøre for at de kan øke | motivasjonen deres. Under intervjuet vil det bli tatt håndskrevne notater. Du har mulighet til å trekke deg fra intervjuet underveis, og dette intervjuet er helt frivillig. All informasjon vil bli anonymisert og ingen vil bli gjenkjent i denne oppgaven. Informasjonen vi får/finner vil bli slettet når oppgaven er levert og godkjent 15.juli 2014.

Er det noe du lurer på i etterkant av intervjuet, så er det bare å kontakte Guro Ringen på mobil 404 64 523, eller Christina Steffensen Aak på mobil 980 70 348. Eller så kan du ta kontakt med veilederen vår Frank Kristiansen ved BI Trondheim.

Med trivelig hilsen fra

Christina Steffensen Aak
Guro Ringen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Dato og underskrift:.....

Vedlegg 2: Dybdeintervju

Dybdeintervju

Navn:

Del 1: Du som individuell selger

1. Vil du si at motivasjon er en viktig faktor i forhold til det yrket du har?
2. Syns du at de jobboppgavene du har i seg selv, er motiverende?
3. Hvorfor/ hvorfor ikke?
4. Er det noen spesielle tiltak som blir gjort i dag for at du skal bli mer motivert? Kan du beskrive disse tiltakene? Virker de?.
5. Hva er det som motiverer deg mest? Eks lønn, premier, bonuser, trivsel på jobben osv.
6. Hvorfor er det akkurat dette som motiverer deg mest?
7. Ville provisjon i tillegg til grunnlønn vært motiverende?
8. Hvilken belønning ser du på som mest motiverende?.
9. Hvor viktig syns du det er med oppfølging fra butikksjefen?
10. Hvilken type tilbakemelding ønsker du å få fra butikksjefen? (personlig, gruppevis osv)
11. Syns du at det er motiverende med utfordrende arbeidsoppgaver? Hvorfor/ hvorfor ikke?
12. Blir du mer motivert av økt ansvarsfølelse? Hvorfor/ hvorfor ikke?
13. Syns du det er motiverende å jobbe mot et konkret mål? Hvorfor/ hvorfor ikke?
14. Syns du det er mest motiverende å sette de målene du skal jobbe etter selv, i samarbeid med butikksjefen, eller syns du det er mest motiverende å få de utlevert?
15. Er det noen spesielle metoder du føler er mer motiverende enn andre?
16. Hvilke metoder, og hvorfor disse?

Del 2 : Selgerteamet

1. Føler du at du blir motivert av dine kollegaer?
2. På hvilken måte?
3. Blir du mest motivert av individuelle mål, eller felles mål?
4. Synes du det er motiverende med "konkurranser" mot de andre butikkene?
5. Finner du det motiverende med "salgskonkurranser" innad i butikken?
6. Synes du møter og kurs er viktig for din motivasjon? På hvilken måte? Veldig viktig.

Del 3: Arbeidsmiljø

17. Virker et godt arbeidsmiljø motiverende på deg? Hvorfor/ hvorfor ikke?
18. Har felles mål en positiv effekt på arbeidsmiljøet?
19. Syns du det er mest motiverende med personlig belønning eller når alle i butikken får en felles belønning? Begrunn svaret
20. Har selv noen ideer om hva som kunne ha blitt gjort for øke motivasjonen din?

Vedlegg 3: Spørreskjema

Krogh Optikk - Motivasjon

Stilling

Optiker

Selger

Deltidshjelp

Jeg har et godt forhold til mine medarbeidere

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg deltar på sosiale arrangement og aktiviteter Krogh arrangerer

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Krogh arrangerer tilstrekkelig med sosiale arrangement/aktiviteter

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Et godt arbeidsmiljø er viktig for min arbeidsinnsats

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg blir motivert av mine medarbeidere

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg samarbeider godt med mine medarbeidere

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg blir mer motivert av ufordrende arbeidsoppgaver

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg trives med jobben min i Krogh

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet i Krogh

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg føler at butikksjefen gir meg god nok personlig oppfølging

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg føler at tilbakemeldinger fra butikksjefen bidrar til et slags "positivt press"

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg vet hva som ventes av meg i jobben min

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Økt ansvarsfølelse ville bidratt til å øke min motivasjon i jobben

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg har innflytelse på det som angår mitt arbeid

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg føler meg motivert til å gjøre en god jobb for Krogh

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig uenig

Jeg føler at Krogh Optikk gjør sitt for at jeg skal være motivert

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig ue

Kurs og møter arrangert av Krogh motiverer meg og gjør meg til en bedre selger

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig ue

Jeg er tilfreds med min nåværende lønn

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig ue

En høyere lønn vil motivere meg til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats

Veldig enig

Enig

Verken eller

Uenig

Veldig ue

Det er rettferdig at salgskonkurransene stiller like krav til både optikere, selgere og deltidsansatte

Veldig enig Enig Verken eller Uenig Veldig uer

Salgskonkurransene motiverer meg til å yte mer

Veldig enig Enig Verken eller Uenig Veldig uer

Provisjon i tillegg til grunnlønn ville bidratt til å øke min arbeidsinnsats

Veldig enig Enig Verken eller Uenig Veldig uer

Frynsegoder motiverer meg

Veldig enig Enig Verken eller Uenig Veldig uer

Jeg er tilfreds med de frynsegodene Krogh tilbyr i dag

Veldig enig Enig Verken eller Uenig Veldig uer

Vedlegg 4: JMP – Dataark

	Stilling	Forhold til medarbeidere	Deltakelse på sosiale arr.	Tilstrekkelig med sosiale	Arbeidsmiljø viktig for	Motivert av medarbeidere	Samarbeider godt med	Motivert av utfordrende
1	3	1	2	2	1	2	1	3
2	1	1	1	2	1	2	1	2
3	3	1	1	2	1	1	1	1
4	3	1	1	1	1	1	1	2
5	2	1	1	3	1	2	1	2
6	2	1	2	2	1	1	1	1
7	2	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	2	2	3	1	2	2	2

Trives i jobben	Fornøyd med arbeidsmiljøet	Butikksjefen gir meg god	Tilbakemelding bidrar til	Vet hva som ventes av	Ansvarsfølelse øker	Innflytelse på eget arbeid	Motivert til å gjøre en god
2	1	3	4	1	2	3	2
3	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	2	2	2	2	1
1	1	2	2	1	2	2	1
2	1	2	2	2	4	1	2
1	1	3	2	1	1	1	1
1	1	2	2	1	2	2	2
2	1	3	3	1	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2

Trives i jobben	Fornøyd med arbeidsmiljøet	Butikksjefen gir meg god	Tilbakemelding bidrar til	Vet hva som ventes av	Ansvarsfølelse øker	Innflytelse på eget arbeid	Motivert til å gjøre en god
2	1	3	4	1	2	3	2
3	2	2	2	2	2	4	4
1	1	1	2	2	2	2	1
1	1	2	2	1	2	2	1
2	1	2	2	2	4	1	2
1	1	3	2	1	1	1	1
1	1	2	2	1	2	2	2
2	1	3	3	1	1	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2