



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Hvordan motivere selgerne i Power til å skape en vinnende salgskultur

Navn: Cecilie Stuhr, Marte Tarlebø Jacobsen

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

**Bacheloroppgave
Ved Handelshøyskolen BI Bergen**



Eksamenskode og navn:

BTH3203 - Bacheloroppgave. Salgsledelse og Personlig salg

Utleveringsdato:

Semesterstart: 06.01.2020

Innleveringsdato:

Semesterslutt: 03.06.2020

Stuedsted:

BI Bergen

Forord

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vår utdanning på Høyskolen BI Bergen, Bachelor i markedsføring 2017-2020. Vi har gått i dybden på et tema som vi begge hadde interesse for, noe som har vært spennende, og lærerikt men også utfordrende.

Da tiden var kommet til å velge tema for oppgaven, var vi begge enige om at motivasjon var noe vi ville lære mer om. Det er et svært aktuelt tema i arbeidslivet uansett hvor man ender opp med å jobbe. Vi sitter igjen med en bredere kunnskap innenfor motivasjon, noe som vi begge vet vil komme til nytte senere i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Geir Knutsen. Denne våren har vært annerledes og mer krevende enn vi så for oss når vi startet semesteret i Januar. Skolen måtte stenge og vi måtte jobbe på en annen måte enn tidligere. Geir har vært tilgjengelig på alle plattformer og vi har fått rask og god respons på alt vi har lurt på.

Videre ønsker vi å takke Power Norge AS for et godt samarbeid. Dere har vært imøtekommende og delt deres kunnskap. Vi er takknemlig for entusiasmen og all hjelp gjennom høsten og våren. Vi vil takke dere som tok dere tid til å svare på undersøkelsen vi delte ut, og til varehussjefen som har latt seg intervjuet av oss. Uten deres hjelp hadde ikke oppgaven blitt det den er i dag.

Til slutt ønsker vi å rette en takk til familie og medstudenter som har hjulpet oss underveis og gitt oss gode råd. Det har vært en utfordring for oss alle, spesielt under omstendighetene som har vært i vår. Tusen takk for at dere har klart å holde ut med oss.

Sammendrag

Temaet i denne bacheloroppgaven er motivasjon med følgende problemstilling: Hvordan motivere selgerne i Power til å skape en vinnende salgskultur.

Vi har igjennom oppgaven tatt i bruk motivasjonsteorier som forklarer hvordan ansatte motiveres på arbeidsplassen. Gjennom grunnleggende motivasjonsteorier forklares det hvordan ansatte motiveres individuelt og hvordan ledere må bruke ulike former for motivasjon for å lykkes. Vi ser i denne oppgaven på Herzbergs tofaktorteori og jobb-berikelse, jobbkarakteristika modeller, den psykologiske motivasjonsprosessen, firefaktor-teorien, kognitiv evalueringsteori, samt ansettelsesprosessen og Disc-modellen. Innad i disse teoriene og modellene finner vi flere ulike synspunkt på hvordan motivasjon utløses. Disse teoriene knyttes opp mot metode og datainnsamlingsprosessen for å finne svar på problemstillingen vår.

Vi har gjennomført kvantitativ og kvalitativ forskningsdesign i samarbeid med elektronikkjeden Power. Dette inkluderer et intervju med en varehussjef som representerer ledelsen, og en spørreundersøkelse for de ansatte. I dette forskningsdesignet analyserer vi sammenhengen mellom resultatene innhentet fra ledelsen og de ansatte. Resultatene presenteres sammen i drøftelsen av oppgaven. Ledelsens og de ansattes resultater hadde flere likhetstrekk, samt noen uoverensstemmelser. Vi ønsket dermed å finne de viktigste motivasjonsfaktorene på arbeidsplassen. Det ble valgt fire underkategorier: Motivasjonsfaktorer, selvbestemmelse, forhold mellom leder og ansatt og salgskultur. Disse kategoriene gjorde det mulig å trekke en konklusjon til problemstillingen.

Selvom ledelsen mente at bonusordningen var en avgjørende faktor for at de ansatte presterte bedre, var dette ikke avgjørende for de ansatte. Vi kan trekke antakelsen om at lønn ble sett på som fundamentalt og at de ansatte dermed holdt seg mer nøytrale til denne faktoren. Fokuset bedriften har om å begeistre sine ansatte, gjennom ansvar, utvikling og anerkjennelse er nøkkelen til et godt arbeidsmiljø. Da hele 80.18% av de ansatte mener de er deltakere av en vinnende salgskultur, kan det konkluderes med at det ikke bare er en, men en sammenheng mellom flere faktorer som gjør at Power i dag klarer å skape en vinnende salgskultur.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
INNLEDNING	5
PROBLEMSTILLING	5
INTRODUKSJON AV BEDRIFT	6
TEORI	7
HERZBERG TOFAKTORTEORI	7
JOBBKARAKTERISTIKA MODELLER	9
JOB-BERIKELSE	9
DEN PSYKOLOGISKE – MOTIVASJONSPROESSEN	11
FIREFAKTOR TEORI OM SELGERMOTIVASJON	12
KOGNITIV EVALUERINGSTEORI	14
ANSETTELSESPROESSEN	16
DISC - MODELLEN	19
METODE	22
KVALITATIV METODE	22
KVANTITATIV METODE	23
PRIMÆR OG SEKUNDÆRDATA	24
VALIDITET OG RELIABILITET	24
VALG AV METODE	25
DATAINNSAMLING:	26
DATAPRESENTASJON	28
MOTIVASJONSFAKTORER:	28
SELVBESTEMMELSE	33
FORHOLD MELLOM LEDELSE OG ANSATT	35
SALGSKULTUR	38
DRØFTELSE	40
KONKLUSJON	45
LITTERATURLISTE:	47

Innledning

Temaet for vår bacheloroppgave er motivasjon på arbeidsplassen. Mennesker motiveres av ulike drivkrefter og faktorer, Likevel er det motivasjonen som er den grunnleggende drivkraft hos hvert enkelt menneske. Både indre og ytre motivasjon kan få oss til å bevege eller drive oss til å handle. Hvordan mennesker oppfatter motivasjon er individuelt og det som motiverer den ene kan demotivere den andre. Det er derfor ikke alltid like lett å mestre eller forstå hvordan man skal klare å motivere alle ansatte

Motivasjon er en prosess som setter i gang og gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd. Den defineres som de biologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå mål (Kaufmann & Kaufmann 2015).

Problemstilling

POWER Norge er en av Nordens største elektronikkjeder. Elektronikkbransjen har de siste årene vært preget av knallhard konkurranse og marginpress, noe som gir en økt konkurrisiko. Medarbeidere er den viktigste ressursen for de fleste bedrifter i dag. Det er derfor viktig å skape gode arbeidsforhold i bedriften for at folk skal ønske å jobbe der, og samtidig at de skal ønske å fortsette å jobbe der. Folk flest ønsker å være motivert, ha dyktige kollegaer, engasjerte ledere og et godt sosialt arbeidsmiljø. Vi har derfor valgt en problemstilling som vi føler er passende for POWER, da det vil være et stort konkurransefortrinn for bedriften å ha motiverte selgere og en god salgskultur for å holde på medarbeidere lengst mulig.

Vår problemstilling er som følgende:

HVORDAN MOTIVERE SELGERNE I POWER TIL Å SKAPE EN VINNENDE SALGSKULTUR?

Introduksjon av bedrift

Power er Nordens nye elektrogigant som utfordrer markedet med prisrobot og oppdaterte nettpriiser i butikk. Prisroboten er det mest kundevennlige konseptet i bransjen, og per dags dato er det ingen andre som har samme løsning. Deres suksess startet først i Danmark i 2015. Senere åpnet de butikker i Finland og Sverige, og i mai 2017 kom Power til Norge (Power AS, u.å)

POWER Norge AS er et selskap som er eid av Power International. Power International eies av AWILHELMSEN AS og Dolphin Invest AS ved Øyvind Tidemandsen. Det norskeide konsernet driver også POWER i Danmark, Finland og Sverige. Som et nordisk konsern har de stordriftsfordeler og er kostnadseffektive, som kommer kunden til gode i form for lave priser (Power AS, u.å).

Power sin historie går helt tilbake til 1962, da Elektroinstallatørens Innkjøpslag (Eilag) ble dannet som et grossistselskap, og i 1985 ble det tilknyttet Expert International og Expert introdusert som varemerke i Norge. I dag har selskapet kvittet seg med et merkevarenavn som var en av de mest kjente i Norge innenfor elektro (elektrobransjen, 2017). Grunnen til dette var at de mente Expert ikke lenger var kundenes førstevalg. De ønsket derfor en ny start som kunne endre på dette.

I Power er det et stort fokus på kulturen som består av mot, glede og begeistring. Det vil si at en Power-medarbeider skal ha mot til å gå foran, kan glede seg over kollegaens suksesser og begeistre kundene med kunnskap om teknologi. De ønsker å alltid ligge ett steg foran konkurrenten, fordi de vet at smarte, effektive løsninger holder prisene lave, samtidig som det gir den beste handleopplevelsen for kundene (Power AS, u.å).

Per dags dato er det omkring 70 varehus rundt om i Norge. De jobber alle under en felles bonusordning som er der for å motivere de ansatte til å nå budsjett. Dette kommer i tillegg til lønn, og er basert på at alle sektorer jobber sammen for å nå et mål. Bonus blir tildelt annenhver måned og hvor mye du får er individuelt i forhold til prestasjon. I tillegg til dette er det jevnlig konkurranser mellom varehus og internt hvor man kan vinne premier.

Teori

Da vår oppgave omhandler motivasjon på arbeidsplassen, er det vesentlig for oss å forstå hvilke tiltak som skaper motivasjon blant de ansatte. Vi vil derfor ta for oss ulike relevante motivasjonsteorier som kan brukes til å motivere de ansatte i bedriften.

Hva er motivasjon?

«*Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Motivasjon er en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle. Alle organisasjoner er avhengige av å ha ansatte som gjør en innsats for at organisasjonen skal gjøre det bra (Jacobsen, D.I & Thorsvik, J., 2019). I det følgende skal vi drøfte sentrale teorier og forskning om motivasjon i organisasjoner.

Herzberg tofaktorteori

Et av de mest innflytelsesrike bidrag til hvordan man tenker om indre motivasjon, er Frederick Herzbergs forskning omkring trivsel på arbeidsplassen (Herzberg, 1966). Herzberg studerte hvilket forhold som fremmet trivsel og mistrivsel i arbeidssituasjoner, og separerte disse i to faktorer. Han konkluderte med at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Det vil si at det hjalp ikke bare å endre forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde for å øke motivasjon og ytelse, men at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold, og at de ikke kunne ses på som det motsatte av hverandre (Jacobsen, D.I & Thorsvik, J., 2019). Han påstod dermed at om man gjorde noe med forholdene som gjør enkelte medarbeidere utilfredse, var det ikke ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte. Hvis man tok vekk forhold som skapte motivasjon, ville det ikke nødvendigvis føre til mistrivsel. Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeid for *motivasjonsfaktorer* da de motiverer ansatte til bedre ytelse. Faktorer relatert til mistrivsel kalte han for *hygienefaktorer*, da de viser seg å dreie seg om arbeidsmiljøet.

Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorene handler om selve arbeidet og det som hører til, som for eksempel prestasjoner på arbeidsplassen, anerkjennelse, ansvar, vekst, forfremmelse og utviklingsmuligheter. Som nevnt tidligere mente Herzberg at de må være tilstede for å motivere ansatte til å yte mer. Faktorene som gjelder her er med på å skape positive holdninger, trivsel og godt arbeidsmiljø – de skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel i den grad de ikke er til stede (Jacobsen, D.I & Thorsvik, J., 2019).

Herzbergs motivasjons- og hygienefaktor har vært utgangspunkt for en rekke motivasjonsstudier i flere land (Herzberg, 1968; Brief & Aldag, 1977; Spector, 1997). Det er en klar tendens til at ansatte kobler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgavene, og mistriivsel til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene og det til tross for kulturelle forskjeller. Dette støtter opp om en argumentasjon om at det er helt sentralt for motivasjonen hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter arbeidsoppgavene gir, og den enkeltes opplevelse av å mestre utfordringene (Jacobsen, D.I & Thorsvik, J., 2019).

Hygienefaktorer

Som nevnt, delte Herzberg forholdene på arbeidsplassen inn i to faktorer, hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer handler om arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Dette er faktorer som for eksempel fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette er faktorer som må være tilstede for at ansatte ikke skal være misfornøyde, men de kan ikke i seg selv skape motivasjon. Hygienefaktorene er nødvendige faktorer som reduserer utilfredshet og negative holdninger, og som man regner med alltid er tilstede. Det er noe man ofte ikke legger merke til før de mangler. Hygienefaktorer kan dermed skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. For eksempel så skaper ikke gode arbeidsforhold trivsel, men dårlige arbeidsforhold skaper mistriivsel. (Jacobsen, D.I & Thorsvik, J., 2019).

Jobbkarakteristika modeller

(Egen prosjektoppgave. 2019).

Jobbkarakteristika-modeller fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. (Richard Hackmann og Greg Oldham: *Job characteristics theory*)

Ifølge teorien skal motivasjonspotensiale til en jobb kunne beregnes med utgangspunkt i følgende karakteristika (Sagberg, I., 2017):

- Ferdighetsvariasjon: Om jobben krever variasjon i ferdigheter og tilbyr ulike oppgaver
- Oppgave identitet: Om jobben er lagt opp slik at arbeidstakeren kan utføre et helt og identifiserbart stykke arbeid.
- Betydning: Om jobben har betydning i den forstand at den har påvirkning på andres og deres liv- i eller utenfor organisasjonen.
- Selvbestemmelse: I hvilken grad arbeidstakeren er fri til å gjøre jobben på sin måte og selv vil stå ansvarlig for resultatet.
- Tilbakemelding: I hvilken grad arbeidsprosessene gir mulighet for å tilstrekkelige tilbakemeldinger om arbeidstakerens prestasjoner.

Jobb-Berikelse

(Egen prosjektoppgave. 2019).

Herzbergs modell førte fram til et betydningsfullt program for arbeidsmiljø som vi omtaler for jobb-berikelse. Målet med dette programmet var å fremme motivasjonsfaktorene og samtidig forsøke å unngå det negative innholdet i jobben (Kaufmann og Kaufmann 2009).

I dette programmet måtte ledere gi slipp på mye av kontrollen de hadde over sine arbeidstakere. For at dette skulle være en mulighet, måtte lederne bli mer resultatorientert, i motsetning til å ha fokuset liggende på hvordan oppgavene ble utført. En videre forutsetning var at medarbeiderne måtte ha et større personlig ansvar for sine arbeidsoppgaver, kunne jobbe mer selvstendig, og stole på egen kunnskap og ferdigheter i arbeidsoppgavene som skulle bli utført.

I listen under finner vi ulike trekk som sees på som relevante for flere arbeidsplasser. Desto mer en jobb er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet.

Variasjon i ferdigheter:

Omhandler hvilken mulighet de ansatte på en arbeidsplass har i å få bruke sine ferdigheter, kunnskap og evner til å løse ulike arbeidsoppgaver. En god leder tilpasser oppgaver på best mulig måte for den ansatte.

Oppgaveidentitet:

Handler om hvordan arbeidet eller oppgaven blir utført. Ledere må fordele oppgavene mellom medarbeiderne og være tydelig på hvem som løser de ulike oppgavene. I en oppgaveidentitet velger lederen om vedkommende skal avslutte salget eller om det blir overlatt til selgerne.

Oppgavebetydning:

Oppgavebetydning legger vekt på at oppgaven som blir utført er meningsfylt. Salgsledere som gir medarbeiderne mulighet til å fullføre et salg vil styrke den indre motivasjonen til de ansatte.

Selvbestemmelse:

Dette er enkelt forklart tillit mellom leder og selger. Det at lederen kan legge fra seg ansvaret og stole på at selger utfører jobben med kvalitet. Dette er også en viktig faktor for å styrke motivasjon, da tillit skaper et ønske om å utføre best mulig arbeid. Dette gir også lederen mulighet til å fokusere på egen arbeidssituasjon.

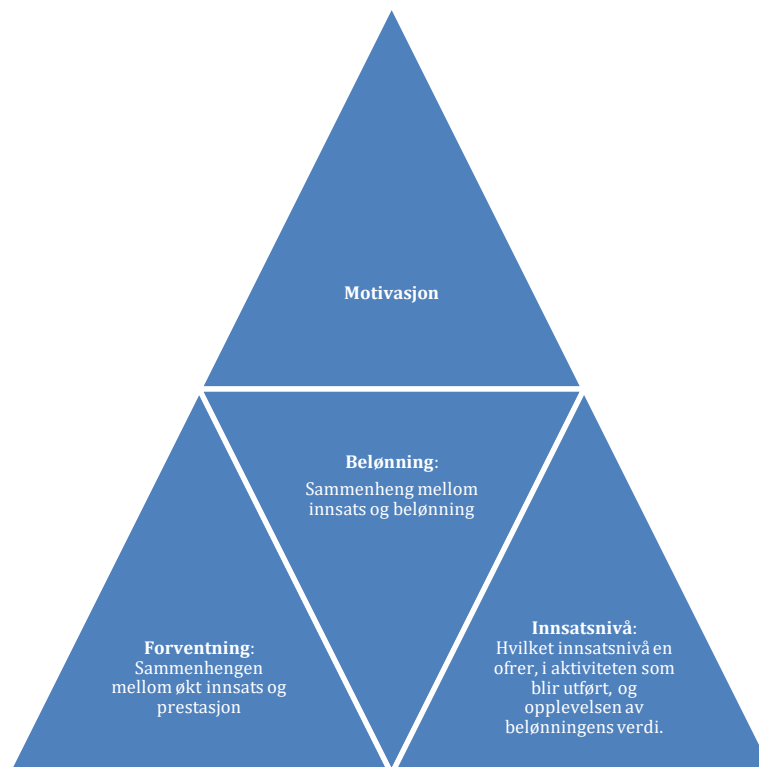
Tilbakemelding:

Handler om de ansatte som får ros og anerkjennelse på jobbutførelsen og tilbakemelding på de resultat som blir oppnådd (Kaufmann og Kaufmann 2009). Tilbakemeldinger tilrettelagt for medarbeideren, vil ofte føre til økt motivasjon og trivsel hos selgerne.

Den psykologiske – motivasjonsprosessen.

Ansattes forventning og innsatsnivå henger sammen med hva de er villige til å legge ned i arbeidet. Dette henger igjen sammen med belønningen de mottar og om økt innsats står i stil med belønningen. Motivasjon som nevnt i motivasjonsteoriene er sammensatt, fordi alle motiveres ulikt.

Motivasjon av selgere defineres som «den innsats selger har lyst til å bruke på hver aktivitet i forbindelse med sin jobb (Frank Kristianssen, 2019). De indre og ytre motivasjonsfaktorene bestemmer hva som blir prioritert.



Figur 1.0: Motivasjon gjennom belønning, forventning og innsatsnivå

Modellen ovenfor viser at alt henger sammen og ingenting er foruten hverandre. Pyramiden skal være et hjelpemiddel for å forstå at individer har ulike motivasjon til ulike behov. Noen motiveres av ansvar og utfordringer, mens andre motiveres av gode prestasjoner på arbeidsplassen.

Firefaktor teori om selgermotivasjon

(Egen prosjektoppgave. 2019).

Gorm Kunøe snakker om motivasjon i salg, gjennom en firefaktor teori. Faktorene er knyttet opp til indre og ytre motivasjon (Kunøe, 2012, s. 126). Firefaktor teorien gir en bedre forståelse av Herzbergs tofaktor modell, samt de andre grunnleggende motivasjonsteoriene. Firefaktor modellen skal være grunnmuren til motivasjon hos selgere. Dette deles inn i: Tidsriktighet, Relevans, Ansvar og verdi.

Tidsriktighet:

Det handler om timing og hvordan tilrettelegge kommunikasjon og produktlansering. Ledelsen må tilrettelegge og forstå det at det er noen tidspunkt som er bedre enn andre. Det er her viktig at ledelsen skaffer seg kunnskap om de ulike ansatte, da selgere er ulike og kan være i ulike faser i livet. Motivasjon krever tidsriktighet for å kunne lykkes.

Relevans:

Det er flere ulike faktorer som motiverer mennesker. Det at mennesker/selgere er ulike er et sentralt punkt innenfor relevans. Det som er motiverende for noen, kan være demotiverende for andre. Det er også viktig å ha en forståelse for at motivasjon kan endre seg over tid. Noe som var motiverende for oss da vi var små, er gjerne ikke den største motivasjonsfaktoren når en blir eldre. Disc-modellen (jrf s.19) er et eksempel på hvordan ledelsen kan utvikle en større forståelse for hvordan de ansatte vil oppleve ulike motivasjonstiltak.

Ansvar:

Det handler om at selgere skal ha et ønske og mulighet til å utvikle seg med bedriften. Arbeidsplassen skal være motiverende for de ansatte som arbeider der på grunnlag av det faglige, men også sosiale. Bedriften skal tilpasse seg selgeren og at selgeren får ansvar for bedriftens mål og delmål (Kunøe 2012, 128)

Verdi:

Verdi handler om hvordan alle selgere har et gitt personlig verdisett, og hvordan de motiverende faktorene er motivasjonstiltak som gjenspeiler seg i dette. Hvilke motivasjonstiltak selgerne forventer og bli presentert for, samt hvilke forventninger de har til behandling fra sine ledere. Disc-modellen er ment å gi retningslinjer til hvordan motivasjon og tilbakemelding blir best mottatt av selgerne. Denne er et hjelpemiddel for leder når en skal gi tilbakemeldinger og motivere, samt når en skal opprette grupper eller teams, da det er viktig med riktig personsammensetning.

Kognitive teorier

Kognitive teorier er teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Kognitiv motivasjonsteori hevder at handlinger er resultat av rasjonelle og bevisste valg. Rasjonelle valg blir sett på som den mest sentrale drivkraften for menneskelig atferd (Organisasjonsatferd og ledelse, 2015). Teorien omhandler motivasjon som et resultat av menneskers forventninger til måloppnåelse. Teorien går også inn på selvevaluering og belønning av egen ytelse.

Målsettingsteori:

Denne kognitive teorien hevder at motivasjon hovedsakelig er et resultat av individets forventning om ønskelig utbytte av arbeid. Teorien har fokus på hvordan et mål kan gi indikasjon på hvilken innsats som er nødvendig for å nå mål.

Det settes skiller mellom generelle og spesifikke mål og hevder at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn de generelle. Aksept for vanskelige mål gir også en større motiverende effekt enn lette mål, samt at tilbakemelding av resultater fører til økt ytelse. Det er viktig for arbeidsgivere at medarbeidere forplikter seg til målet og har høy subjektiv mestringsevne.

Systematisk målstyring, deles inn i tre trinn og er et verktøy som brukes for å kunne måle de ulike medarbeiderens motivasjon og koordinering av mål i organisasjonen. Trinnene er som følger: Målsetting, Iverksetting og Evaluering. Dette innebærer at det settes et mål som skal

nåes i en angitt periode, hvordan målene skal nåes og vurdering av fremdrift, samt evaluering over hvorfor enkelte mål ikke blir oppnådd. Deretter sette det nye mål for neste periode.

Det er viktig at ansatte og ledere er enige om mål slik at det er helt klart og tydelig for alle parter hva som er forventet. Mål som er spesifikke gir ofte best resultater, samt er de lettere å måle.

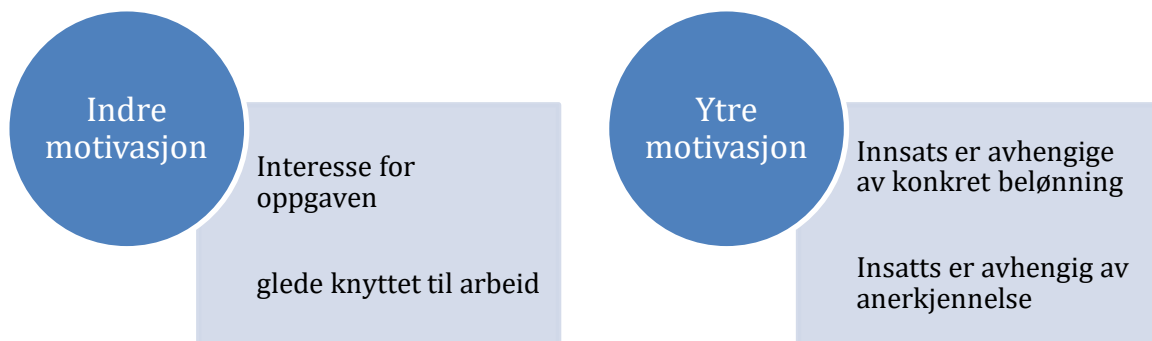
Kognitiv evalueringsteori.

(Egen prosjektoppgave. 2019).

Teorien legger vekt på hvordan mennesker motiveres til å utføre en arbeidsoppgave, i sammenhengen med belønninger en mottar for innsatt. Det er imidlertid ulikt hvordan mennesker blir motivert. Noen motiveres av interesse, gleden av utfordringen ved arbeidsoppgaven eller engasjement. Man skiller mellom indre og ytre motivasjon (Fig 2.0):

Indre og ytre motivasjon

Motivasjonsekspert Edward Deci og Richard Ryan har vist at motivasjon ikke er noe mennesker har eller mangler. De skiller imidlertid mellom god og dårlig motivasjon.



Figur 2.0: Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon:

Naturlig motivasjon er noe som kommer innenfra. Denne motivasjonen fører til at mennesker ønsker å arbeide eller utføre en handling. Indre motivasjon fører ofte til de beste prestasjoner, samt at personer med indre motivasjon har det bedre med seg selv (Psykologisk, 2017). Arbeidsplasser med skjev fordeling av goder kan ødelegge den med indre motivasjon.

Indre motivasjon oppstår gjennom grunnleggende behov som deles inn i tre deler: Selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Arbeidsoppgaver bør bli utformet med flere muligheter og større frihet for dem som skal løse dem.

Ifølge en undersøkelse i Finansavisen (2017) var følgende forhold vesentlig for vår indre motivasjon; gleden ved å gjøre en god jobb (64%), interessante utfordringer (47%), tilhørighet (41%), å bidra med verdifull innsats for virksomheten (38%).

Ytre motivasjon:

Motivasjon som kommer av ytre påvirkninger, kan være i form av belønninger i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, goder og forfremmelse. Denne formen for motivasjon kan også undergrave indre motivasjon. På arbeidsplasser viser forskning imidlertid at ytre motivasjon kan øke produktivitet dersom arbeidet er rutinepreget.

Som det har fremkommet av overnevnte teorier er motivasjon en helt vesentlig faktor på en arbeidsplass. En annen vesentlig faktor for en bedrifts salgskultur er å ansette riktige folk.

Ansettelsesprosessen

(Egen prosjektoppgave. 2019).

Å ansette medarbeidere er en av de vesentligste beslutningene en bedrift kan ta. Dessverre ser man at ikke alle bedrifter i dag har rett fokus og/eller kapasitet til å gjøre de rette valg slik at de tilegner seg dyktige, motiverte, samarbeidsvillig og lojale ansatte. Det er flere grunner til at arbeidsplasser ikke legger ned nok ressurser for å skaffe seg bedre ansatte. Små og mellomstore bedrifter klarer ikke alltid å konkurrere med de største bedriftene. Grunner til dette kan være ressursmangel, tidsmangel eller manglende økonomisk frihet.

Ansettelsesprosessen for mellomstore bedrifter som Power er mer simplifisert. Her er ansettelsesprosessen mer kostnadseffektiv og mindre ressurser kreves fordi dette er varehussjefen sin jobb. Det er han som skal sørge for at nyansettelser passer inn i kulturen og arbeidsmiljøet på jobb

Det er en kjent realitet at virksomheter av og til ansetter ukvalifiserte mennesker som ikke helt passer til jobben som de har fått. Dette kan komme til uttrykk allerede så tidlig som når stillingsutlysninger blir lagt ut ved at det ikke finnes spesifikke og tydelige krav til stillingen. Vi ser videre at bedrifter gjerne ser seg blind på CV-er og personlig kjemi under rekrutteringsprosessen av en nyansatt. Man utnytter dermed ikke muligheten til å finne ut om de potensielle ansatte har en drivende motivasjon for stillingen og man lar seg lure av «magefølelsen». En slik prosess kan ofte føre til at man ender opp med en uegnet og umotivert medarbeider. Dette kan føre til en økonomisk belastning for bedriften som helhet, i tillegg til en stor frustrasjonsfaktor og tidstyv for salgsledere som gjerne bruker opptil 80% av sin tid på de ansatte som bidrar minst.

Fordi disse ansatte er lite egnet og motivert for stillingen, har vi derfor flere bedrifter i Norge med det vi kaller stort gjennomtrekk. Det vil si at ansatte starter og slutter fortløpende. Dette gjelder særskilt de bedrifter som ikke har spesifikk utdanning som fokus i sin ansettelse, som eksempelvis Power. Disse bedriftene blir gjerne sett på som et «pitstop» før de skal videre til nye og «bedre» arbeidsplasser. Bedrifter som blir sett på som «pitstop» har derfor store ekstra økonomiske utgifter fordi opplæring, kursing og tid kreves for å gi dem en innføring og opplæring i deres arbeidsoppgaver. Det er også gjerne disse bedriftene som sliter med å holde på sine viktigste ressurser, serviceheltene (jfr. motivasjon delen av oppgaven).

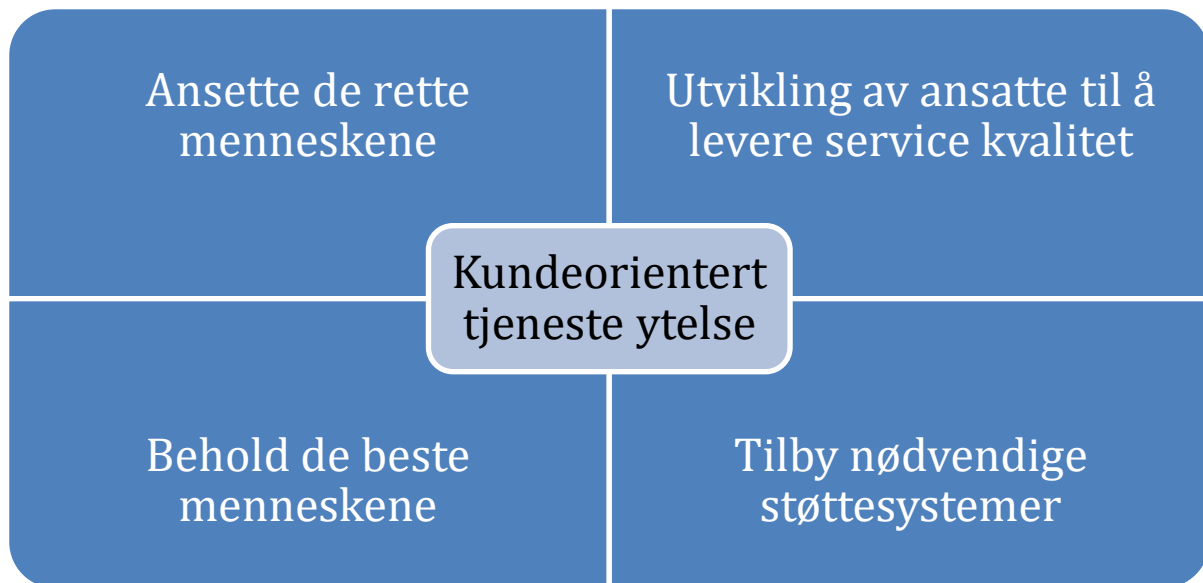
Ifølge en spørreundersøkelse utført av Dagens Næringsliv, hadde 4 av 10 selskaper gjort feilansettelser. En av åtte bedrifter gjorde tre eller flere feilansettelser i samme periode. De vanligste feilene ved ansettelse er at kandidatene ikke har de ferdighetene de gav inntrykk av i intervjuet, eller kandidaten ikke passer sosialt. Tre av ti ledere mener de burde gjort mer for å unngå feilansettelser. Grundigere rekrutteringsprosesser og bedre oppfølging må til (Dagens næringsliv, 2019)

Undersøkelsene viser at feilansettelse er en stor utfordring for Norske ledere. Vi henviser dermed til uttalelsen fra Zeithaul & Bittner (2006): «When it comes to building great companies, the most urgent business challenge is finding and keeping great people».

Mange bedrifter ser derfor nå utover de tekniske kvalifikasjonene (CVen) for søkerne og vurderer mer deres service orientering.

Internasjonale studier, viser at omtrent halvparten av ansatte som skifter jobb, gjør det fordi de ikke passer inn i bedriftskulturen hos arbeidsgiveren de forlater (Opus consulting u.å). Det å stille riktige spørsmål under intervjuet er det første steget til å finne riktige ansatte som passer inn i arbeidsmiljøet. Det er også viktig å ha et sterkt fokus på å finne de beste kandidatene for bedriften det gjelder

I artikkelen «Interview Best Practices: x» (finansavisen, 2017) gir de fire råd for å finne den beste kandidaten. 1: Gi kandidaten en full oversikt over bedriften, 2: ikke ta feil personlig tilhørighet for profesjonell pass. 3: la søkeren si sitt. 4: Stil kreative spørsmål. Her er det også mulighet for å gi søkerne Disc-test for å få en bedre forståelse av underliggende personlighetstrekk på arbeidsplassen.



Figur 3.0: Employees' Roles in Service Delivery

Figuren over viser en rekke måter å gå frem på for å kunne ansette de rette menneskene. I små og mellomstore bedrifter er det flere som ser på en arbeidsplass som en jobb de må gjøre, men som de ikke har stor interesse av, noe som igjen vil gjenspeile seg i deres forhold til kundene. Det å skaffe seg service orienterte mennesker handler ikke alltid om å finne de med best kvalifikasjoner på papiret (som nevnt over, jfr CVen), men personer som er motiverte, passer inn på arbeidsplassen og som ønsker å lykkes.

For å lykkes bedre, er det derfor mange ting under intervjuene man kan se etter som; virker de interessert, kan de noe om bedriften, stiller de gode spørsmål, hvordan svarer de egentlig på spørsmålene. Kroppsspråket, for eksempel, kan si noe. Videre kan man spørre dem hvordan deres beste sjef var, hvordan de tror tidligere kolleger ville beskrive dem. Dette gir en pekepinn på hva de ser etter og hvilken personlighet de har.

Videre er en av de viktigste oppgavene en leder har og som er nøkkelen til suksess, å bygge et team som er motivert og samarbeider godt. For å kunne lykkes med det, må bedriften rekruttere personer som passer inn i miljøet og bedriftskulturen (Opus Consulting, u.å).

I artikkelen: «Suksessfulle bedrifter skapes av dyktige ansatte» av Roald Wallestad, vises det til hvordan tradisjonelt sett lønn og frynsegoder tiltrekker seg de beste kandidatene, men også hvordan likevel flere undersøkelser viser til at andre faktorer er enda viktigere. Om bedrifter ønsker å ha et fokus på de beste ansatte er bedriftskulturen sentralt. Det å skape en inkluderende bedriftskultur og et godt arbeidsmiljø vil bidra til å tiltrekke gode søkere, samt beholde de beste ansatte lengre (R. Wallestad, u.å).

Så etter at personalavdelingen har valgt ut de nye medarbeiderne kommer en annen særdeles viktig faktor inn i bilde, nemlig motivasjon-bygging. Det er ved hjelp av motivasjon og forståelse om at ikke alle mennesker motiveres av samme insentiver, at bedriften har mulighet til å motivere de ulike atferdstypene.

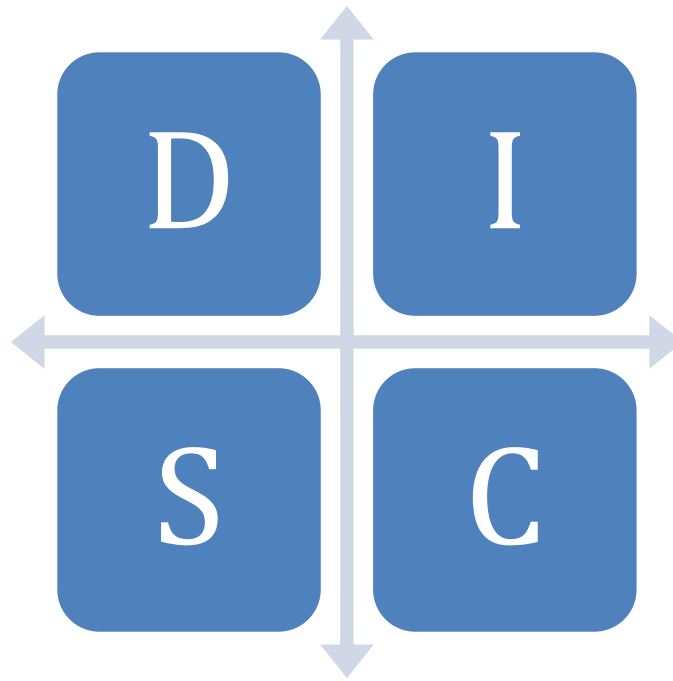
DISC - modellen

(Egen prosjektoppgave. 2019).

For å forklare de ulike atferdsstilene, tar vi i bruk DISC-modellen som er et av verdens mest brukte og best dokumenterte atferdsanalyser for bruk i rekruttering og organisasjonsutvikling. DISC-modellen består av fire atferds faktorer; **D** for Dominans, **I** for Innflytelse, **S** for Stabilitet, **C** for Compliance (Grundighet) (Fig.4.0).

Modellen ble utviklet av psykolog William Moulton Marston i USA i 1928. Begrepsapparatet øker menneskers selvinnsett og forståelse på egne atferdstrekk og hvordan disse påvirker oss i forhold til vår måte å respondere på ulike situasjoner og ulike personer i det daglige. Det er i dag verdens mest kjente og brukte begrepsapparat for å bevisstgjøre og utvikle menneskers relasjonskompetansen, det vil si kunnskap om egen og andres atferd.

Modellen er også mye brukt i forbindelse med rekruttering for å kvalitetssikre den del av rekrutteringsprosessen som går på å vurdere ulike kandidaters personlige egenskaper og styrker i forhold til å finne den kandidat som er best egnet til jobben, ut fra sine atferdsmessige styrker. Vi har valgt å ta med DISC modellen da den kan hjelpe lederne i POWER til å lære og kjenne sine medarbeidere på et annet nivå, som er en fordel for virksomheten da den kan forklare hvem som vil bli motivert av hva utifra deres personlighetstrekk.



Figur 4.0: DISC-Modellen

D – Dominerende

Den dominerende personligheten er handlekraftig og pågående, med et høyt egodrive og selvtillit. Personen er risikovillig og tar derfor gjerne raske beslutninger basert på få fakta. Konkurransinstinktet er alltid på topp, ingenting er bedre enn å vinne. Personligheter som dette ser man ofte på ledere og sjefer, da de liker å ha kontroll, makt og kunne påvirke beslutninger.

Dette skaper også begrensninger for den dominerende personligheten. For eksempel, så er det lett for å skape uro og frykt, han/hun kan opptre meget direkte og arrogant. De er ofte dårlige på å tilpasse seg andre, mangler empati og er usikre på følelser.

Personligheter som ligner på D, vil som oftest bli motivert av frihet fra kontroll og rammer, konkurranser og å vinne, stadig nye utfordringer og høyt tempo.

I – Inspirerende

Den inspirerende personligheten er åpen, utadvendt og menneskeorientert. Det er en som liker å være festens midtpunkt, er humoristisk og miljøskapende. De er vennlig, kontaktskapende og sosiale.

Begrensningene for denne personligheten er at de fort mister målet av synet grunnet for mange baller i luften. De kan virke selvopptatte og overfladiske, og de kan fort kjede seg og er dårlige på å følge opp. De lar seg lett forstyrre og gir fort opp. De styres av følelser og har lett for å bli såret.

De inspirerende personlighetene motiveres av ros og sosial anerkjennelse. Å være populær og etterspurt er et stort pluss for dem. Motivasjonen stiger med å treffe nye mennesker og ha et positivt samspill med andre. Om de får frihet fra kontroll, detaljer og rutiner er dette også noe som vil føre til en motivasjons-boost.

S – Stabil

Styrkene til en høy S, er at de er lojale og pålitelige. De er gode lyttere, tålmodig, veloverveid og utholdende. Man kan fort si at denne personligheten er limet i organisasjonen – en kulturbærer. De er menneskeorienterte, demokratisk, snill og vennlig.

Begrensningene til denne personligheten er at de har vanskeligheter for å si «nei» og er gjerne for «snille», noe som fører til at de fort kan bli utnyttet. De unngår konflikter og upopulære beslutninger. Dette overlater dette til andre. De har også vanskeligheter med å holde tidsfrister, og blir stresset ved tidspress.

De motiveres av stabilitet, trygghet og forutsigbarhet. Å føle tilhørighet, lojalitet og støtte samt å få anerkjennelse og oppmerksomhet er også motiverende for de stabile personlighetene.

C – Grundig

Styrkene til de grundige personlighetene er at de er kvalitetssøkende, systematiske, nøyaktige og grundige. De er disiplinert, strukturert og alltid godt forberedt. Avventede og forsiktige er de også. De sjekker gjerne opp i fakta før de er sikre på ting.

Begrensningene er at de da henger seg opp i detaljer, noe som fort kan føre til at de bruker lang tid på oppgaver. Ettersom at de er veldig forsiktige og kvalitetssøkende er det vanskelig for dem å håndtere kritikk og har vanskeligheter på å stole på andre og delegere oppgaver til andre. De er lite sosial og ikke opptatt av andre mennesker.

De grundige personlighetene motiveres av gode systemer, rutiner og regler. De bruker lang tid for å kvalitetssikre, og blir motivert om de får god tid på oppgaver. De setter også pris på faglig anerkjennelse og utfordringer.

Konklusjon DISC-modellen

For å oppsummere så kan man si at det er mange ulike måter å bli motivert på. Det er derfor viktig for sjefer og salgsledere å vite hvordan man skal kommunisere med de forskjellige personlighetene som medarbeiderne har. Vi kan se at personligheter som er dominerende blir motivert av høyt tempo, som er det helt motsatte av hva de grundige personlighetene blir motivert av. Dette viser hvor viktig kommunikasjon og samspill mellom ledelse og ansatte er. Dårlig kommunikasjon vil trolig føre til dårlig motivasjon.

Metode

Ved valg av metode skiller vi mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative data blir ofte samlet inn ved hjelp av observasjoner eller intervjuer som ikke kan tallfestes, dette er data som vanligvis foreligger i form av tekst. (Grønmo, 2020). Kvantitativ metode forekommer i form av tall eller andre målbare mengder (Grønmo,2020). Enkelt forklart kan kvantitativ metode uttrykkes i tall. Kvalitativ metode i uttrykkes i form av tekst (Jacobsen, 2015)

Det var tidligere et skille mellom metodene. I dag ser vi at begge metodene er komplementære, framfor motsetninger (Ringdal,2013; Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det er flere som bruker begge forskningsmetodene ved innhenting av data.

Det finnes også tverrsnittundersøkelser som kort forklart er studium av virkeligheten på et bestemt tidspunkt (Jacobsen 2015). Dette kan være undersøkelser av ansatte i en bedrift eller organisasjon på ett gitt tidspunkt. Det er en anbefaling å ikke trekke konklusjoner som presiserer utvikling over tid, om datainnsamlingen kun er fra et spesifikt tidspunkt. Det er nærmere anbefalt å forklare sammenhenger mellom data.

Kvalitativ metode

Forskningsmetoden brukes ved innsamling og analyse av kvalitative data (Grønmo, 2020). Metoden blir brukt for å skape forståelse for menneskers opplevelser og erfaringer. Ved innhenting av kvalitative data brukes ofte fokusgrupper, intervjuer eller observasjon. Det kan

også innhentes gjennom bøker, aviser, offentlige dokumenter og opptak (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode, kan intervjuobjektene uttrykke sine opplevelser og erfaringer på en lettere måte, da de ikke blir avgrenset av et spørreskjema. Det åpner også opp muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål om noe er utydelig. Informasjonen en innhenter ved denne forskningsmetoden gjør at man slipper å måtte avgrense.

Det er også viktig at det ikke blir innhentet overflødig informasjon, noe som kan oppstå gjennom for mye fleksibilitet i datainnsamlingen. Ved for mye fleksibilitet kan det oppstå overflødig og for-detaljert informasjon, noe som vil føre til at analysen tar overflødig med tid. Dette er en negativ side ved kvalitativ metode.

Kvantitativ metode

Ved kvantitativ datainnsamling brukes det ofte spørreundersøkelser med et større antall respondenter for å få en tilnærmet virkelighetsforståelse. Kvalitativ metode for innsamling i samfunnsvitenskapelig forskning baseres på strukturerte skjema. Det vil si at all informasjon som blir registrert skal ha en verdi for hver enhet. Man deler inn alternativene i spørreundersøkelsen med en målt verdi, eksempelvis fra 1-6 for å kunne konstatere en gjennomsnittsverdi for målingen (Grønmo, 2020). Kvantitativ metode er lettere å predikere da den er presis og kontrollerbar.

Negative sider med kvantitativ metode er undersøkelseseffekt. Dette er et kjent fenomen at respondentene blir avgrenset av spørreundersøkelsen. Dette kan igjen føre til at undersøkeren ender opp med å måle hva den selv har skapt, fremfor å måle hva respondentene egentlig opplever eller har erfart. En annen ulempe kan også være at man ikke tar høyde for menneskers naturlige individualitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011).

Primær og Sekundærdata

Primærdata er data som er innhentet av forsker for første gang og som spesifikt tar opp problemstillingen som står til grunn (Malhotra, Birks & Wills, 2012). Det vil si at informasjonen som er blitt innhentet kommer direkte fra en kilde. Primærdata kan bli hentet fysisk eller digitalt gjennom metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema.

Sekundærdata er data som er samlet inn til en annen hensikt enn problemstillingen som står til grunn (Malhotra, Birks & Wills, 2012). Det vil si at det er datakilder som allerede eksisterer, og som er blitt innhentet av en annen forsker og rettet mot deres opprinnelige problemstilling. Dette kan være markedsundersøkelser som er gjort tidligere, i eget firma eller av andre bedrifter og organisasjoner.

Validitet og reliabilitet

Validitet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Det viser i hvilken grad vi har data som er gyldig eller relevante for de problemstillingene som skal belyses, og ved hjelp av ulike metoder kan reliabiliteten og validiteten testes, vurderes og til dels beregnes.

Reliabilitet er et uttrykk for hvor pålitelig data vi har, og hvor nøyaktig datainnsamlingen er foretatt. Det knytter seg til dataene som er undersøkelsens. Dette inkluderer: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). Reliabilitet kan beskrives som stabiliteten i det man har målt og hvorvidt man kan generalisere funnene som har blitt gjort. Ved å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten av hele forskningsprosessen, vil det styrke påliteligheten til forskeren. Ved kvalitativ data er dette ikke en mulighet ettersom at datainnsamlingen ofte blir styrt av samtalen. Ved en kvantitativ datainnsamling er reliabiliteten svært viktig og mulig da prosessen og datainnsamlingen er lettere å kontrollere (Jacobsen, 2015).

Valg av metode

Problemstillingen vår omfatter hvordan en kan skape en vinnende salgskultur gjennom motivasjon av de ansatte. Vi ønsket dermed å se hvilke tiltak ledelsen mener er motivasjonsfaktorer for de ansatte gjennom et intervju, samtidig som vi ville sende ut undersøkelser til de ansatte. Dette var for å kunne sammenlikne om ledelsen og de ansatte hadde samme syn på hvilke faktorer som fører til økt motivasjon på arbeidsplassen.

Vi så det dermed nødvendig å bruke både kvantitativ og kvalitativ metode. Vi startet med å samle inn primærdata som var spesifisert mot vår problemstilling. Da vi ikke bruker sekundærdata, kunne spørsmålene bli mer spesifikt tilpasset faktorer som har påvirkning på salgskulturen til bedriften. Vi har hatt god kontakt med både selgere og ledere i varehusene og vi har god kjennskap til atmosfæren i flere av varehusene. Vi har hentet inn egne observasjoner og erfaringer og tatt dette med inn i spørreskjema til ledelsen. Vi startet med å intervju en varehussjef ved hjelp av et spørreskjema. Varehussjefer er grunnmuren til hvordan ansatte blir motivert på arbeidsplassen. Ved hjelp av dette spørreskjema kunne vi få svar på hvordan ledelsen prøver å motivere sine ansatte. Spørreskjemaet gav oss muligheten til å utforme et godt spørreskjema til de ansatte, for så å kunne sammenlikne synspunktene mellom ledelsen og ansattes på motivasjonsfaktorer.

Ved innsamlingen av den kvalitative data ble et spørsmålsskjema fylt ut av en varehussjef som blir forhold anonym. Originalt var det avtalt at vi skulle ha intervjuer med flere fra ledelsen, men grunnet Korona-viruset ble dette ikke en mulighet. Vi fikk muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål etter spørreskjemaet var utfylt, for å sikre at informasjonen som var nødvendig hadde kommet med. Det er viktig for oss at vi presiserer at personlige intervjuer gir muligheten til mer fleksibilitet og at det er lettere for respondenten å snakke fritt.

Da store deler av de ansatte i bedriften ble permittert i dette tidsrommet, var spørreskjema det mest praktiske verktøyet vi hadde tilgjengelig. Vi ønsket ikke at det skulle bli overflødig med informasjon, og dermed ble spørsmålene avgrenset. Intervjuspørsmålene baserer seg på problemstillingen i oppgaven og handler dermed om motivasjonsfaktorer, bonusordninger, kultur og arbeidsmiljø.

Ved innhenting av den kvantitative data innsamlingene ble en spørreundersøkelse sendt ut til ansatte i forskjellige varehus. Spørreundersøkelsen ble utført i software programmet Qualtrics og reflekterer over samme motivasjonsfaktorer som spørsmålene sendt til varehussjefen. Vi ønsket med denne undersøkelsen å avdekke motivasjonsfaktorene og kulturen til de ansatte i bedriften. Vi har i denne undersøkelsen 111 respondenter som består av de ansatte fra ulike varehus. Ved at flere varehus deltok i spørreundersøkelsen fikk vi ett større mangfold. Da det ikke ville være lønnsomt å ha intervjuer med over hundre ansatte, ble valg av kvantitativ metode mer lønnsomt. Undersøkelsen består av avkrysningsspørsmål, flervalgsspørsmål hvor de ansatte har muligheten til å velge flere alternativer som passer, samt muligheten til å kommentere annet om de følte at svaralternativene ikke passet deres synspunkt. Vi valgte også å ta med NPS (Net Promotor Score) som brukes for å måle kunders og medarbeiders opplevelser, og måler lojalitet til selskapet. NPS måles gjennom en score hvor de ansatte rangerer trivsel og kultur på en skal fra 1 -10. Det er ønskelig for bedriften å motta en høyest mulig poengsum. Ved bruk av flere mulige spørremetoder i undersøkelsen får vi muligens et bedre innblikk i hvorfor respondentene svarer slik som de gjør.

Datainnsamling:

Vi ønsket som nevnt muligheten til å intervju flere fra ledelsen i Power Norge, noe som ikke lot seg gjøre grunnet samfunnssituasjonen rundt Korona-viruset. Vi har derfor kun hatt muligheten til å intervju en varehussjef, som dermed vil representere ledelsen i Power.

Vi startet med de kvalitative intervju spørsmålene, som gav oss informasjon som kun ett personlig intervju kunne gitt oss. Det var dermed åpnet for at varehussjefen kunne uttrykke seg selv slik han ønsket selv. Intervju spørsmålene inneholdt 10 spørsmål. Målet med disse spørsmålene var å få en bedre kunnskap om forskjeller mellom ledere og ansatte.

Etter den kvalitative undersøkelsen, startet vi den kvantitative spørreundersøkelsen hos de ansatte. Denne ble basert på mye av de samme grunnlagene som intervju spørsmålene til varehussjefen. Spørreundersøkelsen inneholdt 12 spørsmål (jfr vedlegg), som lå tilgjengelig for respondentene i en arbeidsuke. Vi fikk muligheten til å poste undersøkelsen på deres plattform på Yammer. Alle medarbeidere i Power som hadde muligheten kunne ta denne

testen. Vi hadde 111 respondenter etter en arbeidsuke. Da vi startet denne oppgaven var målet å få ett varehus til å svare på undersøkelsen som tilsvarer rundt 30 medarbeidere. 111 respondenter er dermed et meget bra resultat. Gjennom undersøkelsen innså vi at flere som ikke jobbet i selve varehus, men i andre avdelinger i Power, som kundeservice og kontor også ønsket å svare på undersøkelsen. Vi hadde derimot ikke lagt inn et alternativ for deres primære avdeling. De måtte dermed velge en tilfeldig avdeling. Fordi hensikten med spørreundersøkelsen opprinnelig var å få svar fra de ansatte som jobber i avdelingene som selgere/lagerpersonell/servicemedarbeidere/kassemedarbeidere i varehusene, ble dette en feil fra vår side. Men vi tror likevel at resultatene fra ansatte som ikke jobber som selgere, gav oss et svar på hvordan flere avdelinger motiveres, og hvordan kultur og arbeidsmiljø er generelt i Power.

Spørreundersøkelsen vår gav respondentene de samme svaralternativene i samme rekkefølge. Alle deltakere ble informert om at dette var en 100% anonym undersøkelse. Respondentene fikk også beskjed om at undersøkelsen skulle være med på å beregne motivasjon og salgskultur i varehusene.

Optimalt ville vi i den kvalitative undersøkelsen innhente mer informasjon om hvordan ledelsen - leder og dermed hvilke faktorer de bruker på å motivere sine ansatte. Vi ville gjort denne delen litt annerledes om vi skulle gjort dette igjen, da vi føler at sammenlikningen av data mellom de kvalitative og kvantitative dataene kunne blitt enda mer korrekt. Vi vet at det er lite med bare et intervju og at bedriften består av så mange flere ulike former for ledere og at ledere mange ganger opptrer ulikt. Vi så også i den kvantitative delen, at hvorvidt medarbeiderne er fornøyd med ledelsen varierer. Vi ønsket uansett å ta intervju spørsmålet med i oppgaven da vi føler at det gir oss en pekepinn på hvordan ledere i bedriften opptrer. Dette viste seg også å være nyttig for oppgaven, selv om omstendighetene rund koronaviruset gjerne kunne vært bedre.

I den kvantitative spørreundersøkelsen tok vi med noen spørsmål som i etterkant ikke gav oss noe nyttig informasjon. Bakgrunnsspørsmålene kunne blitt ekskludert og vi kunne lagt inn flere spørsmål som ville hjulpet analysen vår. Det ville da blitt lettere å sammenlikne spørreundersøkelsen med de kvalitative intervju spørsmålene, samt gjort det lettere å utføre en analyse. Vi kunne dermed dratt inn flere spørsmål med variasjon slik at vi kunne minsket mulige målefeil som kan ha oppstått.

Vi sier oss ellers fornøyde med de fleste spørsmålene i spørreundersøkelsen. Spørsmål 12 er det eneste ledende spørsmålet i undersøkelsen hvor vi ønsket å få respondentene til å ta en stilling til salgskulturen. Vi mener at variasjonen i besvarelsen og hvordan svaralternativene er satt opp gjør at respondentene kan uttrykke seg slik de ønsker, ved alternativer hvor de selv kan kommentere. Dette viste seg også å være et godt verktøy for å innhente mer korrekt data.

Vi mener at valget av både kvalitativ og kvantitativ forskningsdesign hjalp oss å få en bedre forståelse av hvordan ledere og ansatte jobber sammen og hvordan de ser på motivasjon og salgskultur. Svaroppslutningen vi mottok på den kvantitative undersøkelsen, mener vi kan være representativ for mange av de ansatte i Power. Validiteten i henhold til intervju og spørreundersøkelsen kan vi anta er sterk, da respondentene ikke ble ledet under besvarelsen. Fokuset på tema ble opprettholdt gjennom begge metodene. Informasjonen vi sitter igjen med etter utførelsen av intervju og spørreundersøkelse er informativ og bra. Vi poengterer igjen at responsmengden fra den kvalitative datainnsamlingen kunne vært bedre.

Datapresentasjon

I denne delen vil vi presentere alle data som er innsamlet gjennom de kvalitative og kvantitative undersøkelsene som er gjort, med fokus på motivasjon og arbeidskulturen på arbeidsplassen. Presentasjonen vil bli delt opp i motivasjonsfaktorer, selvbestemmelse, forhold mellom ledelse og ansatt, og til slutt salgskultur.

Respondentene ble i første omgang bedt om å svare på ulike bakgrunnsspørsmål angående kjønn, alder, utdanning og lignende. Etter all innhenting av data, kunne vi raskt anslå at dette var data som ikke var nødvendig for vår undersøkelse men som kunne vært veldig interessant å se på ved en oppfølging av denne undersøkelsen.

Motivasjonsfaktorer:

Varehussjefen forklarer at de ansatte motiveres av å jobbe mot budsjett, og at det er vanskelig å nå budsjettene om man ikke er motivert for å jobbe for det. Alle de ansatte har mulighet til lett å finne budsjett varehussjefen har satt for måneden. Det blir også lagt opp egne mål til hver ansatt basert på deres arbeidstimer og hvor mye de tidligere har klart å presentere. Det er grunnleggende for Power at de prøver å finne de riktige folkene for jobben i

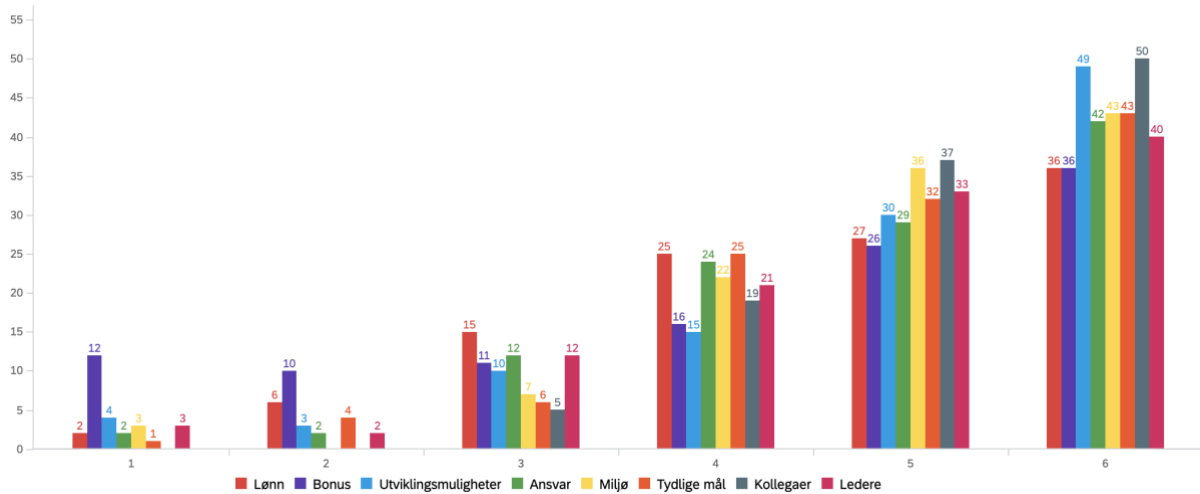
ansettelsesprosessen. Det konstateres at nyansettelser må passe inn i kulturen og arbeidsmiljøet på jobb.

Videre i intervjuet informeres det at salgsledere jobber tett på sine ansatte og prøver å motivere de på best mulig måte, dette gjerne gjennom oppfølgingssamtaler og morgenmøter. Morgenmøter, skal hvert varehus ha hver dag før de åpner butikken. Møtene skal inneholde et tema for dagen hvor de skaper et fokus rundt ett av elementene (eks. forsikring, finansiering eller strøm) som selges på arbeidsplassen. Dette for å dele tips og erfaring med hverandre. Morgenmøter skal være med på å gi de ansatte motivasjon og økt kunnskap. De ansatte oppfordres til å skryte av seg selv når de har gjort noe bra på arbeidsplassen, noe de har muligheten til å gjøre gjennom Office Teams, som de bruker som en kommunikasjonskanal i varehusene. Her har de ansatte muligheten til å sende inn eksempler på gode salg eller andre positive handlinger. Han forklarer videre at ledelsen jobber med å følge opp de ansatte og gi de tilbakemelding på det de gjør.

Power har en felles bonusordning som baserer seg på individuell prestasjon og kollektivt engasjement. Bonusordningen går over 2 mnd. Den blir kun innfridd når avdelingen går i budsjett. De har også interne konkurranser på spesifikke dager eller på spesifikke tilbud. Varehussjefen tydeliggjør at uten bonusordning tror han ikke at de ansatte i Power hadde prestert på samme nivå som de gjør i dag. Vedkommende ønsket også å legge med det faktumet at deltidsselgere og ekstrahjelp hadde muligheten, gjennom bonus, å tjene ekstra «gratis» penger, og at dette dermed motiverte alle ansatte og ikke bare de som jobbet fast.

I den kvantitative spørreundersøkelsen fikk de spørsmålet om «I hvilken grad motiverer de følgende faktorene deg på arbeidsplassen». I dette spørsmålet skulle de ansatte rangere alternativene på en skala fra 1-6. Dette var for å skille mellom hva som motiverer mest i varehuset, samt hva som motiverer minst. Som vi ser i tabellen under ligger gjennomsnittet på kollegaer på 5,19 av 6. Dette er den faktoren som tydelig motiverer mest. På andreplass er miljø med 4,95 og tredje plass finner vi utviklingsmuligheter med 4,90.

I hvilken grad motiverer de følgende faktorene deg på arbeidsplassen:



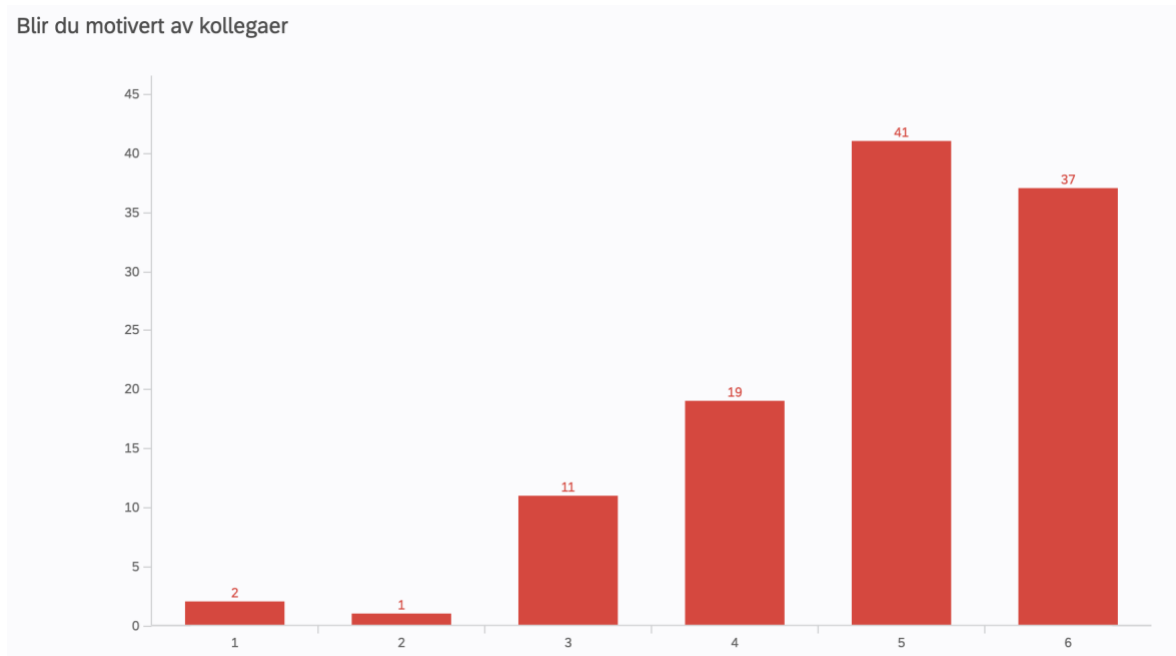
Figur 5.0: motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen

Her rangerer respondentene på alternativene fra 1-6 hvor 1 er dårligst og 6 er best.

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Lønn	1.00	6.00	4.59	1.30	1.70	111
2	Bonus	1.00	6.00	4.28	1.70	2.89	111
3	Utviklingsmuligheter	1.00	6.00	4.90	1.32	1.75	111
4	Ansvar	1.00	6.00	4.82	1.20	1.45	111
5	Miljø	1.00	6.00	4.95	1.13	1.27	111
6	Tydlige mål	1.00	6.00	4.91	1.14	1.29	111
7	Kollegaer	3.00	6.00	5.19	0.88	0.77	111
8	Ledere	1.00	6.00	4.79	1.24	1.53	111

Tabell 1.1 Motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen, gjennomsnitt

Vi ser tydelig at kollegaer, miljø, ansvar og utviklingsmuligheter er noe som motiverer de fleste. Dette er faktorer vi ikke får mye informasjon om av ledere. Innføring av tiltak for å kunne forbedre dette, er noe som er vagt opplyst om. I «figur 5.0: motivasjon» henter vi frem at kollegaer er det som er den sterkeste motivasjonsfaktoren. Gjennom et mer definert spørsmål, lurte vi på om de faktisk ble motivert av sine kollegaer. Under ser vi en oversikt.



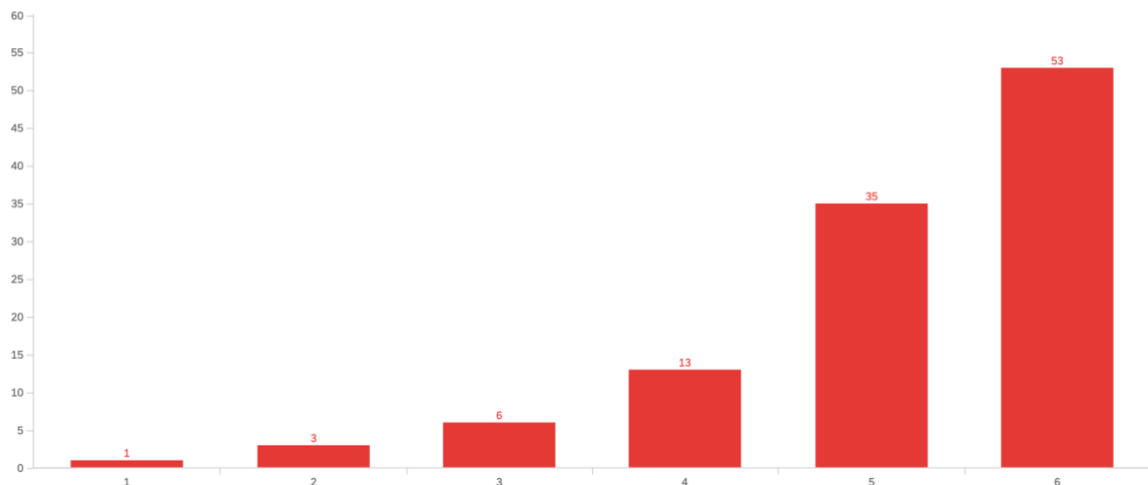
Figur 5.1 Motivasjon av kollegaer

Her rangerer respondentene på alternativene fra 1-6 hvor 1 er dårligst og 6 er best.

Hele 33.33% svarer 6 av 6 på at kollegaer motiverer, dette tilsvarer 37 respondenter. Det er også 36.94% som svarer 5 av 6 (41 respondere). Dette bekrefter igjen at 70,27%, at ansatte blir i dag svært motivert av sine kollegaer.

Videre stilte vi spørsmålet om de ansatte blir motivert av nærmeste leder. Her ser vi en mye større variasjon fra respondentene enn hva vi så i (Figur 1.2: motivasjon av kollegaer).

Hvor ofte får du støtte og hjelp fra nærmeste leder?

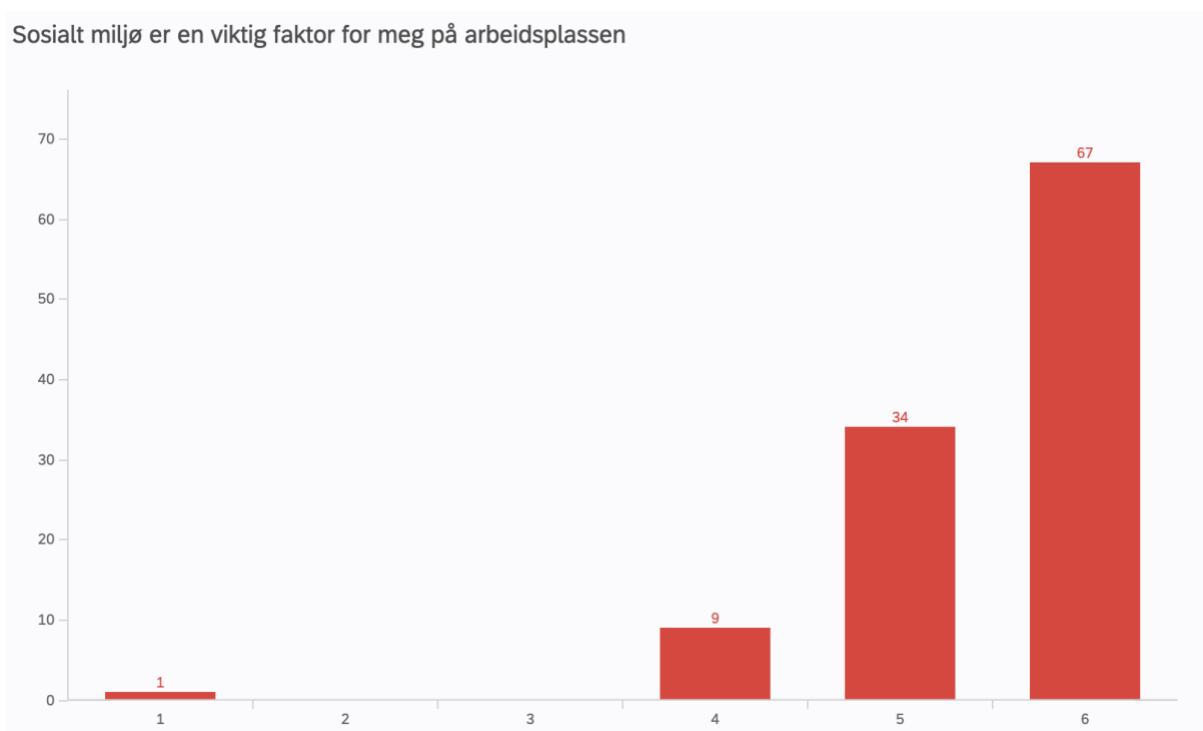


Figur 5.2 Motivasjon av ledere

Her rangerer respondentene på alternativene fra 1-6 hvor 1 er dårligst og 6 er best.

Gjennomsnittet ligger på 4.86 av 6. Det er 13.51% som ligger under besvarelse 3 av 6. Selv om de fleste blir motivert av sine ledere, er det også tydelig at forbedringspotensial er oppnåelig.

Videre i spørreundersøkelsen ble det stilt et spørsmål om hvordan de ansatte stiller seg til sosialt miljø og om dette kan bidra som en motivasjonsfaktor på arbeidsplassen.



Figur 5.3: Sosialt miljø

Her rangerer respondentene fra 1-6 hvor 1 er dårligst og 6 er best.

Hele 60.36% (67) har vurdert dette som 6 av 6, altså en faktor de kan si seg enig i. Det er også 30.63% som rangerer dette som en 5 av 6. Totalt ser vi at 90,99% mener at sosialt miljø er en svært viktig faktor for motivasjon.

I undersøkelsen la vi også inn et spørsmål om de ansatte gledet seg til jobb. Hele 68,47% svarte 5 eller 6 av 6. Vi valgte å ta med dette spørsmålet for å få en oversikt over den indre motivasjonen til de ansatte.

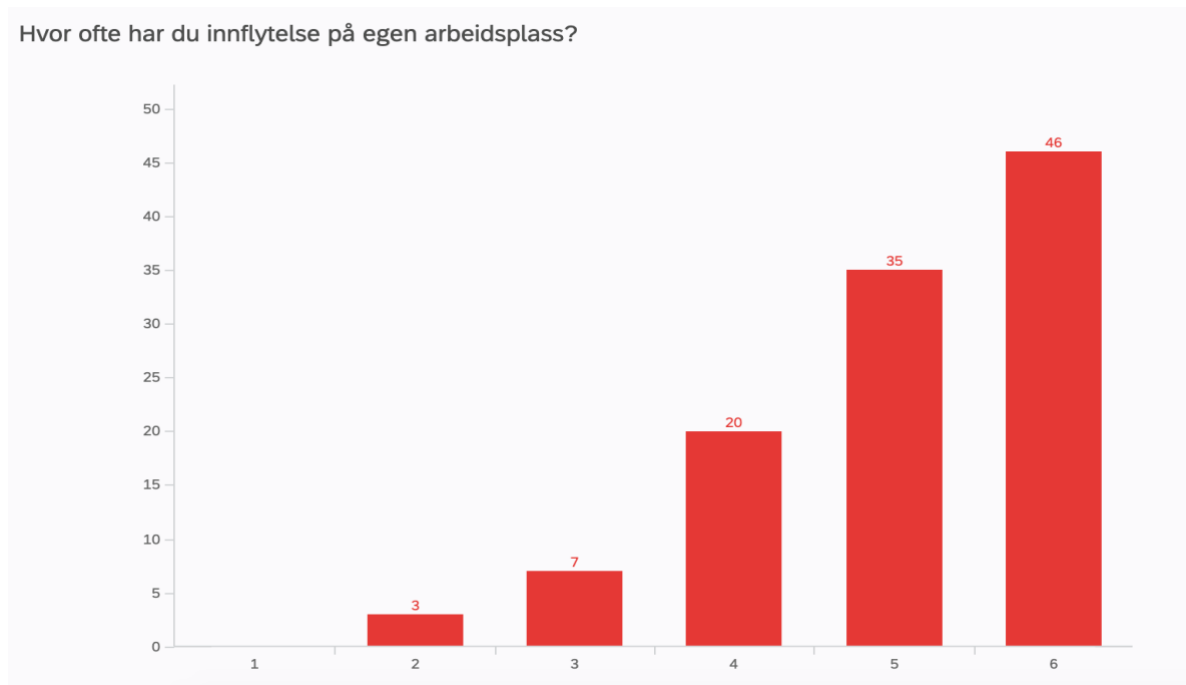
Selvbestemmelse

Da vi fikk inn resultatet fra spørreundersøkelsen, så vi at det var et betydelig antall som ble motivert av ansvar. Noen mer enn andre. Dette var noe vi ønsket å innhente mer informasjon om, og ettersom at dialogen med Power AS har vært så god gjennom hele samarbeidet, valgte vi å sende de et oppfølgingsspørsmål angående dette.

Vi ser i *“figur 1 motivasjon”* at ansvar scorer 4,82 av 6. Hele 37,84% dvs. 42 deltakere scoret ansvar som en 6 av 6 av faktorer som motiverer i varehuset. Det er også 26,13% (29) som rangerer ansvar som en 5 av 6. Dette tilsvarer 63,97% som blir svært motivert av ansvar.

Vi ble forklart at alle ansatte i Power har 100% mandat, noe som vil si at de har en fullmakt overfor arbeidsoppgavene de blir tildelt. Power har en stor tillit til sine ansatte, og mener at det å gi de 100% mandat vil løse konflikter og problemer raskere. Et eksempel de kom med er «kundecaser». Med å gi de ansatte muligheten til å gjøre som de vil, kan de løse problemer mellom kunden og butikk mye raskere, noe som vil spare tid for både for kunden og Power.

Undersøkelsen viser oss at flertallet mener at de har en stor innflytelse på egen arbeidsplass. Power AS med sin 100% mandat, gir en frihet til de ansatte til å jobbe under frie tøyler. Varehussjefen forklarer at de ansatte får være kreative med å blant annet finne løsninger til plassering av varer og hvordan gjøre butikken klar for diverse kampanjer.



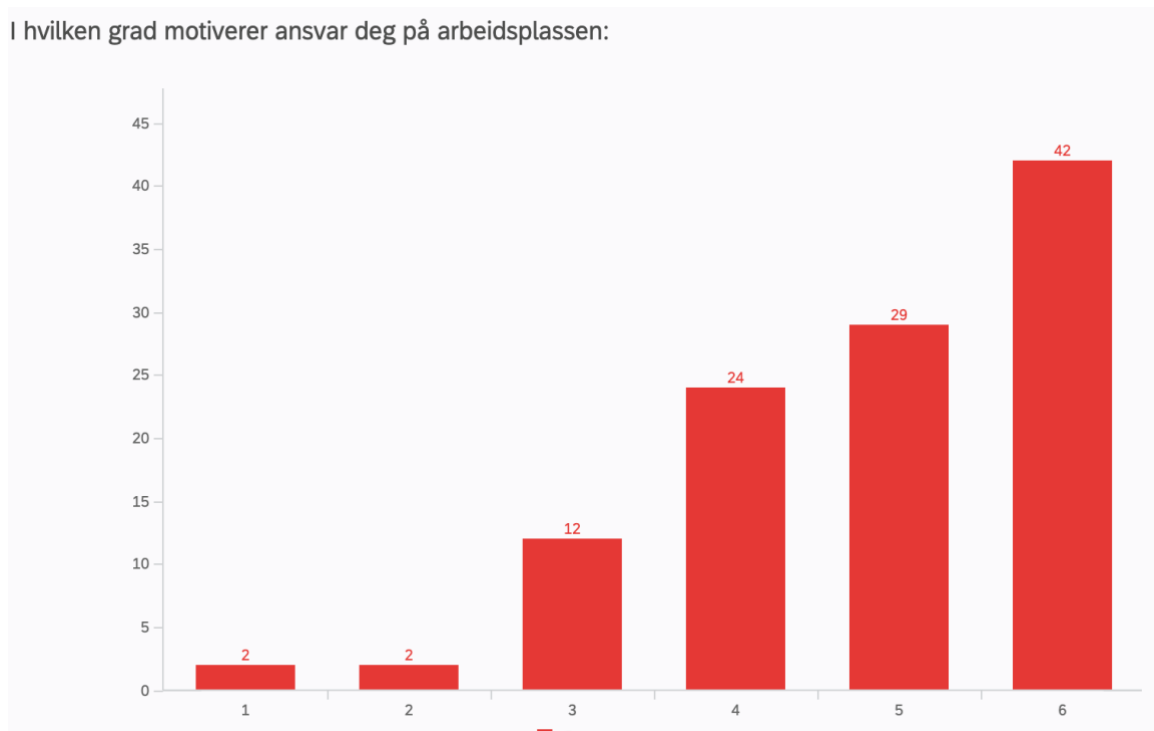
Figur 6.0: Innflytelse på egen arbeidsplass

Her rangerer respondentene på alternativene fra 1-6 hvor 1 er dårligst og 6 er best.

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Har du innflytelse på egen arbeidsplass	2.00	6.00	5.03	1.04	1.09	111

Tabell 2.0: Innflytelse på egen arbeidsplass, gjennomsnitt

Informasjonen vi har fått inn fra intervju og spørreundersøkelse, tyder på at de fleste får utfordrende arbeidsoppgaver som motiverer dem på jobb. Vi ser blant annet i tabellen under at det ikke er mange som ønsker å få mer utfordrende arbeidsoppgaver, noe som kan tolkes som at de fleste allerede har nok med det de får.



Figur 6.1: Ansvar som motivasjonsfaktor

Her rangerer respondentene på alternativene fra 1-6 hvor 1 er dårligst og 6 er best.

Field	1	2	3	4	5	6
Ansvar	1.80% 2	1.80% 2	10.81% 12	21.62% 24	26.13% 29	37.84%

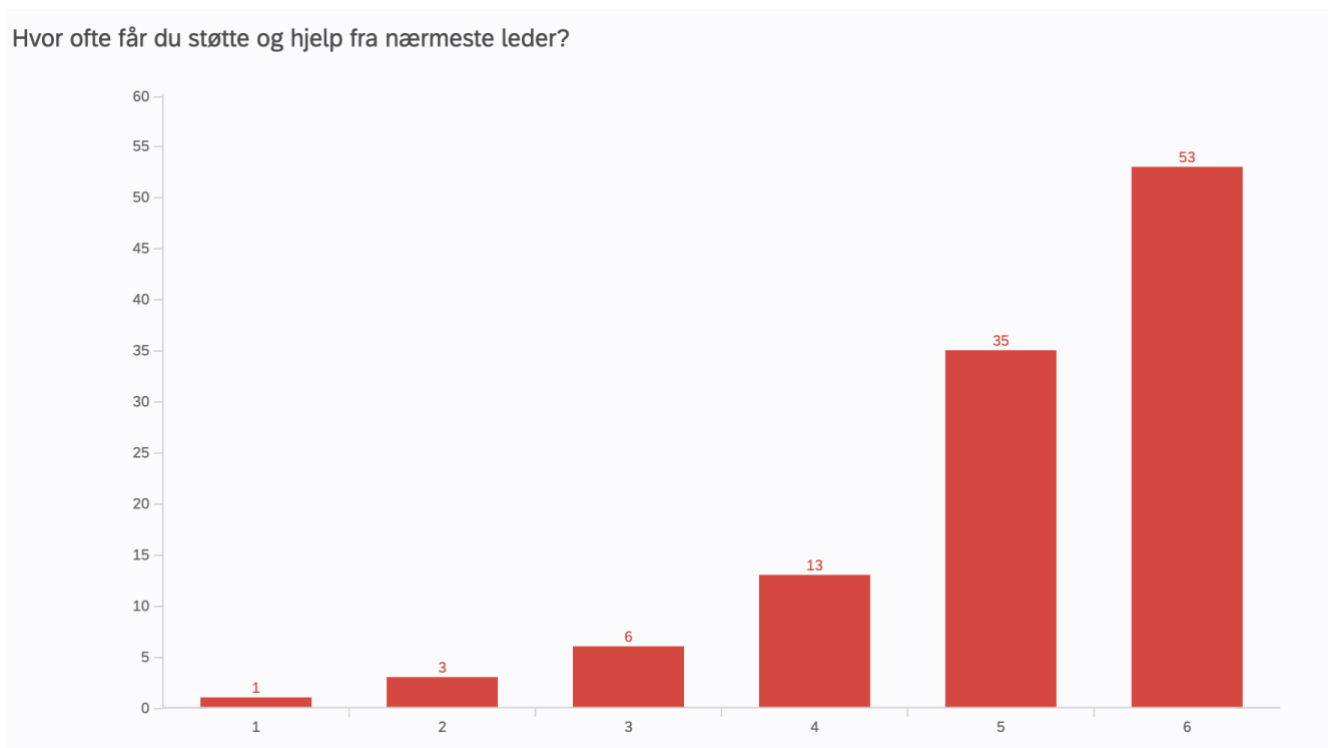
Tabell 2.1: Ansvar som motivasjonsfaktor, gjennomsnitt

Forhold mellom ledelse og ansatt

I intervjuet vi hadde med varehussjefen, spurte vi hvordan ledelsen jobber med de ansatte, og hvordan kommunikasjonen flyter. Vi ble forklart at Power AS jobber tett på sine ansatte hvor hver salgsleder skal ha oppfølgingssamtaler hver 14. dag med fulltidsansatte og en gang i måneden med de deltidsansatte og ekstrahjelp.

Alle salgsledere skal være tilgjengelig og synlig for de ansatte, både i butikk og på digitale plattformer som mail og Office Teams. De har et ansvar for å holde medarbeidere oppdatert på kampanjer og hva som skal skje fremover. Det blir også sendt ut ukesmail på hver sektor av butikken om hvordan de holder budsjett, hva som har vært bra, og hva som kan bli bedre.

I spørreundersøkelsen spurte vi de ansatte i Power om de føler de får nok støtte og hjelp fra nærmeste leder. Figur 7.0 under viser oss at flertallet støtter opp påstanden som vi kom med. Respondentene svarte 47,75% (53) på 6 av 6, 31,53% (35) svare 5 av 6. Dette tilsvarer 79,28% får svært mye hjelp og støtte fra sin leder.



Figur 7.0: Støtte fra nærmeste leder

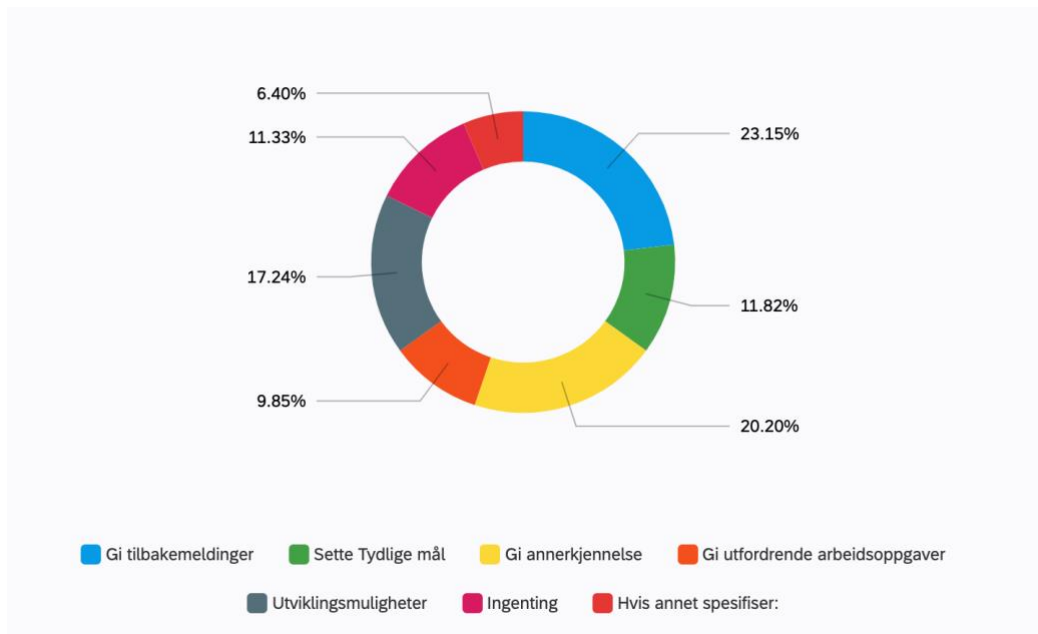
Her rangerer respondentene på alternativene fra 1-6 hvor 1 er dårligst og 6 er best.

Får du støtte og hjelp fra nærmeste leder	1.00	6.00	5.14	1.09	1.18	111
---	------	------	------	------	------	-----

Tabell 3.0: Støtte fra nærmeste leder - gjennomsnitt

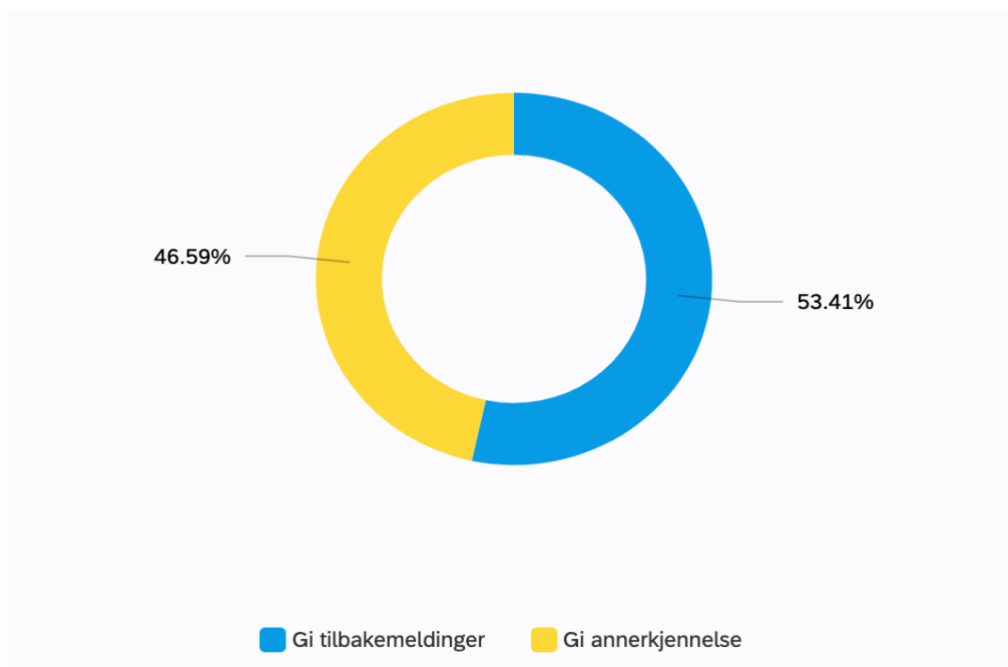
Varehussjefen nevnte også at de oppfordrer alle ansatte i deres varehus til å skryte av seg selv når de har gjort noe bra. Dette kan være et bra salg, bygget en pen reol eller noe annet. De mener det er en enkel måte for medarbeidere og ledelsen å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til den ansatte.

I figur 7.1 som vist under, ser vi oversikten over hva Power-ansatte mener ledere kan bli bedre på. Her ser vi blant annet at det å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse ligger høyt hos de fleste.



Figur 7.1: Hva kan leder gjøre bedre

Flervalgs spørsmål. Respondenten kan velge alle alternativer som passer.



Figur 7.2: Tilbakemeldinger og anerkjennelse

Flervalgs spørsmål. Respondenten kan velge alle alternativer som passer.

Figur 7.2 viser til antall som har valgt «gi tilbakemeldinger» og «Gi anerkjennelse» som faktorer. Vi ønsket å skille disse ut fra resten av faktorene, da respondentene hadde

muligheten til å velge flere alternativer. Figur 7.2 viser en total sum på 100%, noe som ikke fremmer faktumet over hvor mange respondenter som faktisk valgte «gi tilbakemeldinger» og «Gi annerkjennelse» i tillegg til fler faktorer.

Salgskultur

Ved intervju av varehussjefen henviste vedkommende til en modell de bruker for å skape en vinnerkultur i bedriften. Denne modellen henviser til deres mål om mot, glede og begeistring for sine ansatte.



Figur 8.0: Power sin vinnerkultur

De ansatte i bedriften skal følge verdiene: Åpen, Ærlig, Proff og På. Dette er ovenfor kollegaer, ledere og kunder. Disse verdiene leder opp mot deres mål om å skape en vinnende salgskultur.

Varehussjefen snakker om at vinnende salgskultur skapes gjennom kulturen på arbeidsplassen. Vi ønsket dermed at ansatte skulle rangere trivsel og arbeidsmiljø på arbeidsplassen



Figur 8.1: trivsel på arbeidsplassen

Respondentene rangerte trivsel på en skale fra 1-10. 1 er dårligst og 10 er best.



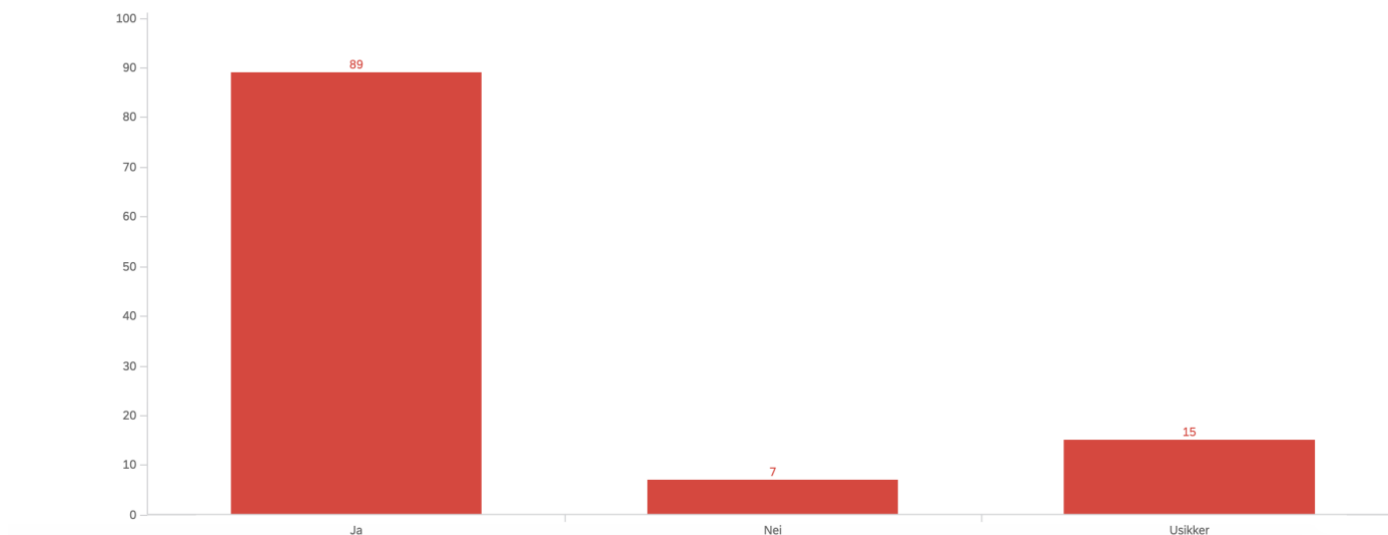
Figur 8.2: Arbeidsmiljø i varehuset

Respondentene rangerte arbeidsmiljø på en skale fra 1-10. 1 er dårligst og 10 er best.

Ifølge spørreundersøkelsen ser vi at over 50% stiller seg positivt til både arbeidsmiljø og trivsel i varehuset. Det er derimot ca .20% som er kritiske til trivsel og arbeidsmiljøet i varehusene.

Undersøkelsen skulle også vise oss hvor mange av de ansatte som sier de er en del av en vinnende salgskultur figur 8.3. Her svarte 80.18% Ja. Det var også 13.51% som var usikre og 6,31% som svarte Nei.

Ville du sagt at du er en del av en vinnende salgskultur?



Figur 8.3: Vinnende salgskultur

Her måtte respondentene velge mellom alternativene: ja, nei eller usikker.

Drøftelse

Vi vil nå drøfte all data som vi har samlet inn opp imot teorien som vi tidligere har presentert. Dette vil bli delt inn i deloverskrifter, tilsvarende det som ble brukt i datapresentasjonen: motivasjonsfaktorer, selvbestemmelse, forhold mellom ledelse og ansatte og salgskultur.

Motivasjonsfaktorer

I undersøkelsen vår vises det til at de fleste ansatte rangerer arbeidsmiljø og trivsel i varehuset som noe vesentlig. Dette støttes av teorien Jobb berikelse av Herzberg som viser nettopp at arbeidsmiljø og trivsel er avgjørende på en arbeidsplass.

I følge Herzberg er tilfredshet og mistriivsel relatert til ulike sett av forhold. Det vil si at det hjelper ikke bare å endre forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde, da faktorene ikke er motsetninger av hverandre. I spørreundersøkelsen fikk vi informasjon om at kollegaer, miljø, ansvar og utviklingsmuligheter kom høyest ut av motivasjonsfaktorene. Hertzbergs teori mener at hygienefaktorene er faktorer som ikke direkte skaper trivsel om de er til stede, men mistriivsel om de ikke er det (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I spørreundersøkelsen spør vi de ansatte om hvilke faktorer de setter høyest for å kunne skape oss en bedre indikator på trivsel og mistriivsel. Det er vanskelig å skulle kategorisere resultatene da det ikke er spesifisert hvordan det er mulig å måle hvorvidt hygiene og motivasjonsfaktorer er tilstede eller ikke. Om vi hadde spurt hvilke faktorer som hadde vært verst om vi fjernet fra arbeidsplassen, er det mulighet for at lønn og bonus hadde slått ut høyere. Grunnen til dette er nok at lønn er noe de ansatte ser på som fundamentalt og ikke noe som direkte motiverer.

Som følge av at bedriften opererer med bonusordninger valgte vi å stille konkrete spørsmål til både ledelsen og de ansatte, hvordan ytre motivasjon påvirker de ansatte gjennom faktorene lønn og bonus. Ledelsen dro frem bonusordninger som en essensiell motiveringsfaktor. Ledelsen nevnte også at uten bonusordning, trodde de ikke at de ansatte kom til å prestere på samme nivå som de gjør med bonusordning. Den psykologiske motivasjonsprosessen forklarer at innsats og belønning henger sammen. Belønningen skal dermed stå i samsvar med innsatsen den ansatte legger ned. Flere av de ansatte rangerte både lønn og bonus lavt når det kommer til motivasjonsfaktorene. Da de ansatte oppnår bonus ved å nå budsjett og mål, vil de ansatte som arbeider hardest få mest belønning. De ansatte i Power mottar bonus på

ulikegrunnlag. Dette har flere grunner, Det er flere ansatte som jobber i avdelinger som kasse/lager/support, hvor de har ulike bonusordninger enn hva selgere har. Dette påvirker også hvorfor bonus er langt nede på listen av motivasjonsfaktorer. Vi ser tydelig at bonus er den faktoren som har høyest variansen mellom respondentene med hele 2.89. Dette tilsier at noen ansatte rangerer bonus som en 6 av 6, mens andre en 1 av 6 eller 3 av 6. Dette vil si at noen ansatte blir svært motivert av bonus og andre blir svært lite motivert av bonus., så dette står litt i kontrast til kjente psykologiske motivasjonsfaktorer.

Gjennomsnittet på bonus mellom respondentene var på 4.28. Dette er relativt høyt, men av alle faktorene, er bonus fremdeles den faktoren som slår lavest ut når det gjelder motivasjon.

I Power skal ikke bare selgerne, men alle medarbeidere være med på å skape et godt arbeidsmiljø og salgskultur.

Det vises gjennom spørreundersøkelsen at flere av ansatte i Power gleder seg til jobb. Dette kan støttes opp under motivasjonsekspert Edward Deci og Richard Ryans teori om indre motivasjon. Indre motivasjon fører til at mennesker ønsker å arbeide. I motsetning til ytre motivasjon som kommer av de ytre påvirkningene som eksempelvis lønn og bonus. Som tidligere nevnt mener ledelsen at de ansatte ikke hadde arbeidet like produktivt uten bonusordning. Dette stemmer delvis overens med forskning som viser til at ytre motivasjon kan øke produktivitet på arbeidsplassen.

I denne delen har vi snakket om ulike motivasjonsfaktorer. Vi har brukt data som er blitt samlet inn gjennom intervju og spørreundersøkelse av ledelse og ansatte. Vi har sammenliknet svarene vi har fått fra begge informasjoner faktorer. Dette ved hjelp av Herzbergs motivasjonsteorier og påvirkningen av jobb-berikelse. Det var flere forbedringspotensialer ved innhenting av data, men de data som er innhentet er drøftet i henhold til motivasjon gjennom bonus og indre og ytre påvirkninger. Det er flere motivasjonsfaktorer og trekke inn, men vi skal analysere og sammenlikne disse i punktene under.

Selvbestemmelse

Power gir sine medarbeidere 100% mandat som gir dem friheten til å jobbe under frie tøylar for å løse arbeidsoppgaver. Dette støttes opp mot jobbkarakteristika modellen som forklarer at ledere må gi opp kontrollen over sine arbeidstakere og gi et større personlig ansvar til sine medarbeidere. Medarbeidere får dermed jobbe mer selvstendig og må stole på egen kunnskap. Dette forteller oss at Power gir deres ansatte muligheten til å løse oppgavene de blir tildelt ved bruk av egne kunnskap og ferdigheter. De får dermed økt ansvar på arbeidsplassen, noe som fører til at den indre motivasjonen som de ansatte har for ansvar blir oppfylt.

I Herzbergs teori er ansvar en motivasjonsfaktor hos de ansatte. Det vil si at ansvar vil hjelpe med å skape blant annet, positive holdninger, trivsel og et godt arbeidsmiljø. Dette er nødvendig for Power om de skal skape det vi kaller for en vinnende salgskultur. Ansvar vil skape trivsel i den grad det er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede (Jacobsen, D.I & Thorsvik, J., 2019). Om de ansatte ikke hadde hatt denne friheten, kan vi anta det det kunne skapt dårligere eller mindre gjennomført arbeid. Vi kan ikke si noe om det hadde skapt direkte mistrivsel hos de ansatte om det ikke hadde vært tilstede. Her er det tydelig at med mer grundige spørsmål om viktigheten av ansvar for de ansattes trivsel eller mistrivsel, hadde vi fått et mer konkret svar på dette.

Gorm Kunøe sin firefaktor teori støtter opp om at ansvar er en viktig motivasjonsfaktor. Kunøe forklarer at medarbeidere ønsker ansvar, da dette kan gi dem muligheten for å utvikle seg. I spørreundersøkelsen som ble delt ut fikk vi svar på at 42 deltakere, som tilsvarer hele 37,84% har rangert ansvar som en 6 av 6. Dette viser til at ansvar er en særdeles viktig motivasjonsfaktor på arbeidsplassen. Vi har også fått vite at flertallet mener de har en stor innflytelse på egen arbeidsplass. Medarbeidere vil jobbe hardere om de blir mye involvert i arbeidet, noe som fort fører til at forpliktelsen og engasjementet øker.

Ansvar har vært i hovedfokus under denne drøftelsen. Vi kan se at ledelsen stoler på sine ansatte og de ansatte føler deres stemme betyr noe. Gjennom informasjonen innhentet fra teori og metode kan vi se tydelige trekk til at de ansatte føler de får ansvar på arbeidsplassen. Vi kan dermed si at ansvar og utviklingsmuligheter er motivasjonsfaktorer de ansatte setter høyt.

Forhold med ledelse og ansatt

Power AS jobber tett på sine ansatte da dette er viktig for å skape en motiverende arbeidsplass. Det fremmer også trivsel og god arbeidskultur. For at alle ansatte skal få en god oppfølging, har de ukentlige mailer som blir sendt ut til de forskjellige sektorene. Her forklares det om hvor godt medarbeiderne ligger an til å nå budsjett og bonus.

I tillegg til dette har de medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtalene skjer hver 14. dag for fulltidsansatte og 1 gang i måneden for deltidsansatte og ekstrahjelper. Her får de ansatte mulighet til å gi tilbakemeldinger på mål og budsjett, arbeidsoppgaver som de lurer på og oppfølging på hvordan de ligger an. Disse samtalene følger klar hygienefaktorene til Herzbergs tofaktorteori ved at det diskuteres om arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Det blir også diskutert om vekst, utfordringer og arbeidsoppgavenes karakter som kan bli tolket som motivasjonsfaktorer. I spørreundersøkelsen ser vi at 53 personer har rangert at de får god støtte fra lederen sin 6 av 6. I tillegg er det 35 medarbeidere som har rangert 5 av 6. Vi kan dermed anta at Power bruker mye ressurser rundt oppfølging av deres ansatte.

Teorien om jobberikelse går inn på tilbakemeldinger og i hvilken grad arbeidsprosessene gir mulighet for tilstrekkelige tilbakemeldinger om arbeidstakerens prestasjoner. Til tross for god oppfølging via digitale plattformer og samtaler med nærmeste leder, ser vi fra spørreundersøkelsen at ledelsen kan bli mye bedre på å gi tilbakemeldinger og gi anerkjennelse. Tilbakemelding går ut på å gi de ansatte ros og anerkjennelse på jobbutførelsen og tilbakemelding på oppnådd resultat (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Varehussjefen som vi intervjuet nevnte at de oppfordrer alle deres ansatte til å skryte av seg selv. Alt fra gode salg, til rydding og annet. Ledelsen hever dette er en enkel måte for både medarbeidere og resten av ledelsen til å gi tilbakemeldinger og skryt.

På grunnlag av data innsamlet i spørreundersøkelsen, hvor det henvises til at flere ansatte (ca 50%) valgte «gi anerkjennelse» og «gi tilbakemeldinger» som faktorer de ønsket forbedret hos leder/varehussjef, stiller vi oss derfor kritisk til om dette er en motiverende måte for de ansatte å få tilbakemelding og anerkjennelse på.

Det vises gjennom den psykologiske motivasjonsprosessen at motivasjon er avansert og at det er flere måter å kunne motivere de ansatte på. Det er tydelig at anerkjennelse er en sterk motivasjonsfaktor for flere av de ansatte. Ved økt motivasjon vil dermed innsatsen den ansatte ønsker å legge ned, i forbindelse med sin jobb øke. Det skapes også en ytremotivasjon hos de ansatte, når de føler seg verdifull for bedriften gjennom skryt fra ledere.

I denne delen av drøftelsen har vi snakket om forholdet mellom leder og ansatt. Det er tydelig gjennom informasjonen som er innhentet at de fleste ansatte er fornøyd med støtten de mottar av sine ledere. Ressursene ledelsen legger ned for å kunne kommunisere med sine ansatte, på en god måte kommer frem som lønnsomt. Spørreundersøkelsen viser til at de ansatte, fremdeles ønsker mer tilbakemeldinger og anerkjennelse for arbeidet som blir lagt ned. Dette kan ledelsen ta til seg som et forbedringspotensialer.

Salgskultur

Ansettelsesprosessen forklarer enkelt viktigheten av leders jobb om nyansettelse. Det er tydelig at nyansettelser må passe inn i arbeidsmiljø og kultur. Leder snakker om kollektivt engasjement og hvordan dette hjelper på å bygge en vinnende salgskultur. I spørreundersøkelsen vises det til at trivsel og arbeidsmiljø er rangert høyt. Lederne snakker om at de ønsker å motivere de ansatte for å kunne skape begeistring. Ansettelsesprosessen virkeliggjør essensen av å skape en god bedriftskultur. Det inkluderer å skape et godt arbeidsmiljø for å kunne beholde de beste ansatte over tid.

Godt miljø er avgjørende for hvor lenge de ansatte ønsker å forbli i bedriften. Miljø er også en av de viktigste faktorene for å kunne skape en vinnende salgskultur. Feilansettelser kan skade både miljø og trivsel på arbeidsplassen. Undersøkelsen viser til at de fleste ansatte sier seg enige i påstanden om at de er en del av en vinnende salgskultur. Ledelsen mener at verdiene (åpen, ærlig, proff og på) til Power er hjelpemidler for å skape denne kulturen. Det er tydelig at verdiene hjelper de ansatte å få mer eierskap til arbeidsplassen. Dette kan begrunnes ved å vise til 100% mandat som de ansatte har.

Ved DISC-modellen kommer det tydelig fram at ansatte blir motivert ulikt. Undersøkelsen viser at det er store forskjeller på hva de ansatte motiveres av. Det er flere som er nøytrale til arbeidsmiljø og trivsel, samt det er omtrent 20% som ikke trives på jobb. Ansatte som

mistrives på arbeidsplassen vil dermed ikke være promotører eller bidragsytere til varehuset. Om ledelsen ikke klarer å kommunisere, eller motivere disse ansatte, kan ledelsen risikere at arbeidsmiljøet blir svekket. Ledelsen må dermed ansatte personell med personligheter som passer Power sin kultur.

Det er i denne undersøkelsen vi kunne trengt enda mer informasjon om arbeidsmiljøet og kulturen til Power. Vi hadde ønsket flere svar på forbedringspotensialer i varehusene og motivasjonsfaktorer som styrker kultur og miljø.

I denne delen har salgskulturen og ansettelse vært hovedfokuset. Det kommer tydelig frem at de ansatte føler de er en del av en vinnende salgskultur. Trivsel blant de ansatte er høy, men det er fremdeles ansatte som ikke trives på arbeidsplassen. Det er dermed viktig at ledelsen tar ansettelsesprosessen på alvor. God kultur og arbeidsmiljø fører til begeistring, som igjen fører til motiverte ansatte, som skaper en vinnende salgskultur.

Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hvordan Power bruker ulike motivasjonsfaktorer til å motivere de ansatte i lys av problemstillingen. Vi ønsket også å se på om det er et samsvar i hva ledelsen og ansatte ser på som motivasjon. For å kunne svare på problemstillingen gjennomførte vi et kvalitativt intervju av en varehussjef som representerer ledelsen og en kvantitativ spørreundersøkelse til de ansatte.

Både den kvantitative og kvalitative datainnsamlingen gav oss informasjon om ledelsen og de ansatte sitt syn på motivasjonsfaktorer. Ledelsen anså bonusordninger, lønn, medarbeidersamtaler, tilbakemeldinger og salgskultur som de mest motiverende faktorene for de ansatte. Ledelsen anså at motivasjon av enkelt ansatte er tidkrevende, men nødvendig. Ledelsen var også enig om at ansettelsesprosessen er viktig for arbeidsmiljø og kultur.

I den kvantitative spørreundersøkelsen var arbeidsmiljø, kollegaer og utviklingsmuligheter de største motivasjonsfaktorene. Vi fant ut at lønn og bonus var noe de ansatte stilte seg nøytral til, i motsetning til hva ledelsen antok. På grunnlag av at Power har ulike bonusordninger for

ulike avdelinger, og at variasjonen blant de ansatte var stor, er bonus en faktor som motiverer ansatte veldig ulikt.

Det er flere av motivasjonsfaktorene mellom ledelsen og ansatte som sto i samsvar med hverandre. Ulikheter er som nevnt bonus og lønn. Ledelsen mente at bonusordningen var en avgjørende faktor for at de ansatte presterte bedre. Vi kan trekke antakelsen om at lønn ble sett på som fundamentalt og dermed er grunnlaget til at de ansatte holdt seg mer nøytrale til denne faktoren. Videre kan vi anta at det er flere faktorer som fører til at Power klarer å motivere sine ansatte til å ha en vinnende salgskultur. Fokuset bedriften har om å begeistre sine ansatte, gjennom ansvar, utvikling og anerkjennelse er nøkkelen til et godt arbeidsmiljø. Vi kan dermed trekke en antakelse om at grunnleggende faktorer innen ansettelsesprosessen fører til at Power klarer å velge ansatte som passer inn i kulturen i varehusene. Da hele 80.18% av de ansatte mener de er deltakere av en vinnende salgskultur kan vi konkludere med at det ikke bare en, men mange motivasjonsfaktorer som skaper begeistring på arbeidsplassen, som deretter skaper motivasjon. Gjennom denne oppgaven kan vi konkludere med at det ikke er enkeltfaktorer men en sammenheng mellom flere faktorer som gjør at Power i dag klarer å skape en vinnende salgskultur.

Litteraturliste:

Dagens Næringsliv (2019). Rapport: fire av ti selskaper gjorde feilansettelser i fjor
Hentet fra: <https://www.dn.no/arbeidsliv/experis/manpowergroup/feilansettelser/rapport-fire-av-ti-selskaper-gjorde-feilansettelser-i-fjor/2-1-545822>

Dahlum, S. (2018). Validitet, Store Norske Leksikon
Hentet fra: <https://snl.no/validitet>

DISC (lest 2020). Introduksjon av DISC-Modellen
Hentet fra: <https://disc.no/verktoy/introduksjon-om-disc-discus/>

Egne prosjektoppgaver (2019)

Elektronikkbransjen (2017). Alt om nye Power
Hentet fra: <https://www.elektronikkbransjen.no/artikler/alt-om-nye-power/391141>

Finansavisen (2017). Dette er nøkkelen til motivasjon på jobb
Hentet fra: <https://finansavisen.no/nyheter/jobb-karriere/2017/09/dette-er-noekkelen-til-motivasjon-paa-jobb>

Forsidebildet, Power logo (lest 29.05.2020)
Hentet fra: <https://www.power.no/>

Grønmo, S. (2020) Kvantitativ metode, Store Norske Leksikon
Hentet fra: https://snl.no/kvantitativ_metode

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* January/February Vol. 46: 53-62

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2019), *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.) Oslo: Abstrakt forlag AS

Jokiel, J (lest 2019), DISC-modellen, PowerPoint presentasjon.
Hentet fra: Itslearning

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Kunøe, G. (2012). *Salg og salgsledelse med crm-systemer* (1.utg.) Oslo: Scanforum

Malthora, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). *Marketing research an applied approach*. (4. utg.) Essex: Pearson

Opus Consulting (lest 2020). *Hvordan ansette riktig og unngå feilansettelser*
Hentet fra: <https://opus-consulting.no/hvordan-ansette-riktig-kandidat/>

Organisasjonsatferd og ledelse. (2015). *Motivasjon*
Hentet fra: <https://organisasjonsatferdogleidelse.wordpress.com/2015/05/04/87/>

Power AS (lest 2020). *Dette er POWER*
Hentet fra: <https://www.power.no/om-power/>

Psykologisk. (2017). *Nøkkelen til god motivasjon*
Hentet fra: <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Sagberg, I. (2017) *Jobbkarakteristika*, Store Norske Leksikon
Hentet fra: <https://snl.no/jobbkarakteristika>

Wallestad R. (lest 2020). *Hvordan suksessfulle bedrifter tiltrekker seg de beste kandidatene*

Hentet fra: <https://opus-consulting.no/suksessfulle-bedrifter/>