



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	31-10-2022 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	05-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10059 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Hege Aamotsmo, Randi Norheim

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hva motiverer medarbeidere ved Vinmonopolet til å skape det gode kundemøtet?		
Navn på veileder *:	Ingvild Seljeseth		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	12
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

«Hva motiverer medarbeidere ved
Vinmonopolet til å skape det gode
kundemøtet?»

MAN51061 - Consulting

Innleveringsdato:
05.06.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	II
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 VINMONOPOLET, MEDARBEIDERNE OG DE GODE KUNDEMØTENE.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
2.0 TEORI OG HYPOTESER.....	2
2.1 HYPOTESER	2
2.2 INDRE MOTIVASJON.....	3
2.3 RELASJONER	5
2.4 SOSIAL IDENTITET	9
2.5 OPPLEVD INVESTERING I MEDARBEIDER UTVIKLING (PIED) OG EKSTRA ROLLE ATFERD (OCB).....	12
2.6 SELVBESTEMMELSES TEORIEN	14
2.6.1 TEORI OM GRUNNLEGGENDE PSYKOLOGISKE BEHOV.....	16
2.6.2 INTERNALISERING AV OPPFØRSEL	20
3.0 METODE.....	22
3.1 VALGT METODE	22
3.2 UNDERSØKELSESVERKTØY, UTVALG OG GJENNOMFØRING	22
3.3 RELIABILITET, VALIDITET OG ETTERPRØVBARHET	26
4.0 ANALYSE.....	28
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK.....	29
4.2 KORRELASJONER.....	30
4.3 MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE	30
4.4 ENKEL MEDIERINGSANALYSE.....	31
4.5 EKSPLORERENDE ANALYSE.....	33
5.0 DRØFTING – IMPLIKASJONER OG ANBEFALING.....	36
LITTERATURLISTE	40
VEDLEGG	43

Sammendrag

I denne oppgaven skal vi gjøre et dypdykk inn i Vinmonopolet og dets medarbeidere som igjen og igjen viser seg fra en kompetent og service orientert side i gode kundemøter. Bakgrunnen til at valget falt på nettopp denne tematikken var en diskusjon rundt «Hva gjør at medarbeidere i Vinmonopolets butikker fremstår som svært motiverte selv når graden av autonomi og mulighet for variasjon i hverdagen tilsynelatende er relativt lav.»

Vårt ønske var å undersøke hvilke faktorer som påvirker medarbeidernes motivasjon og leder til det gode kundemøtet.

Vi tok fatt på denne oppgaven med tro på å finne sterke indikatorer for forholdet mellom indre motivasjon og grunnleggende psykologiske behov, samt sterke indikasjoner på forholdet mellom indre motivasjon og ekstra rolle atferd og opplevd investering i medarbeiderutvikling hos Vinmonopolets butikkansatte. Vi har vært igjennom et spekter av teori som er relevant i forhold til problemstilling og hypoteser. Undersøkelsen ble gjort med hypotetisk deduktiv metode, med en kvantitativ spørreundersøkelse som ble gjennomført i alle butikker, for ekspeditører og butikksjefer/nestledere.

Med ett unntak er samtlige hypoteser i forhold til motivasjon og grunnleggende psykologiske behov bekreftet. Det overraskende momentet kom når vi testet hypotesen som omfatter kompetanse. Vi fant en lavere positiv korrelasjon mellom kompetanse og indre motivasjon enn vi hadde funnet med autonomi og tilhørighet, og deretter gjorde vi samme funn for variabelen opplevd investering i medarbeiderutvikling.

Til tross for det overraskende funnet rundt kompetanse, syntes vi allikevel denne undersøkelsen har gitt et «ja» som svar på vår problemstilling, og også langt på vei en bekreftelse av tidligere forskning.

Vi, oppgavens forfattere, består av en avdelingsdirektør ved Vinmonopolet og en leder innen hotellbransjen. Oppgaven er skrevet våren 2023 i faget Consulting ved Handelshøyskolen BI.

1.0 Innledning

1.1 Vinmonopolet, medarbeiderne og de gode kundemøtene

Vinmonopolet er en landsdekkende kjede av butikker som fører forskjellige alkoholholdige og alkoholfrie drikkevarer. Butikkene kan på mange måter sammenlignes med andre spesialforretninger, hvor fokuset er på kvalitet, kunnskap og personlig service. Vinmonopolet har enerett i Norge på salg av brennevin, vin og sterkøl til forbruker og er et heleid statlig aksjeselskap underlagt Helse og omsorgsdepartementet. Gjennom ansvarlig salg, begrenset tilgjengelighet og fravær av markedsføring bidrar Vinmonopolet til at alkoholkonsumet i Norge er lavere enn det ellers ville vært. I 2022 fylte Vinmonopolet 100 år.

Rollen Vinmonopolet har, er todelt. Samtidig som de jobber for å begrense skadevirkninger av alkohol, ønsker de også å begeistre og skape inspirerende kundeopplevelser (Vinmonopolet, 2023). Mens det opp gjennom tidene har vært motstand mot Vinmonopolet som institusjon, opplever man nå at dette er en 100-åring som har sterk støtte og høy popularitet i den norske befolkningen.

Vinmonopolet har de siste ti årene vunnet Kantars omdømmepris, fra Vinmonopolets års- og bærekraftsrapport 2021 (Vinmonopolet, 2023), og tilsvarende har de toppet listene til Apelands undersøkelse «Traction Norge» (Traction Norge 2022, 2022) gjennom mange år.

«– De har skjønt at det handler om å spille på lag med kundene og tilbyr god service og kompetanse i sine butikker. Når Vinmonopolet leverer på alle nivåer, øker forventningene og det er fantastisk at de har klart å opprettholde vekst i så mange år, sier Nordøy fra Kantar TNS.» (Lindvoll, 2017)

Vinmonopolet har gjennom mange år opparbeidet seg et sterkt og positivt omdømme knyttet nettopp til det gode kundemøtet i butikkene. Mange mener at suksessen skyldes dyktige medarbeidere med høy fagkompetanse og service i fokus. Vi vet at Vinmonopolet er en organisasjon som legger stor vekt på kompetanseheving og utvikling av egne medarbeidere. I 2022 ble det gjennomført 60 000 timer opplæring, noe som gir et gjennomsnitt per medarbeider på 23,2

timer. Fra Års- og bærekraftrapporten 2022 (Vinmonopolet, 2023). Vi antar at dette er viktige faktorer i deres motivasjon, men er nysgjerrige på om det er «hele eller deler av nøkkelen», eller om det også er andre faktorer som påvirker.

Resultatet av undersøkelsen vil også være nyttig for Vinmonopolet fordi det kan gi dypere innsikt i hva som fører til motiverte medarbeidere. Dette kan benyttes i videre arbeid med utvikling av kompetansetiltak for å sikre å ha engasjerte medarbeidere som står for det gode kundemøtet i butikk også i fortsettelsen.

Motivasjon er et tema som ikke går av moten eller mister sin relevans til tross for at det er et felt hvor det allerede eksisterer mye forskning. Når vi skriver vår oppgave stiller vi oss på skuldrene til giganter (Isaac Newton), og ønsker å yte et lite bidrag til forskningen på indre motivasjon med vår studie.

1.2 Problemstilling

Gjennomsnittlig ansettelsestid for medarbeidere ved Vinmonopolet er 12 år. Dette er høyt og betyr at mange bidrar til å skape de gode kundemøtene gjennom mange år. For å lykkes med dette over så lang tid ønsker vi å undersøke om nøkkelen til dette er relatert til at Vinmonopolets medarbeidere er indre motivert i forhold til sin jobb, og hvilke faktorer som påvirker og blir påvirket av dette. Vi har derfor laget følgende problemstilling: *«Er tilfredsstillelse av psykologiske behov positivt relatert til indre motivasjon hos Vinmonopolets butikkmedarbeidere, og hvordan relaterer deres indre motivasjon seg til deres ekstra rolle atferd og oppfattelse av investering i medarbeiderutvikling?»*.

2.0 Teori og Hypoteser

2.1 Hypoteser

For å svare på problemstillingen skal vi teste tre Hoved hypoteser, hvorav en av Hoved hypotesene har tre Hjelpet hypoteser, alt knyttet til indre motivasjon hos Vinmonopolets medarbeidere. Hypotesene lyder slik:

HH1 Tilfredsstillelse av psykologiske behov er positivt relatert til indre motivasjon.

HH1a Tilfredsstillelse av kompetanse er positivt relatert til indre motivasjon.

HH1b Tilfredsstillelse av autonomi er positivt relatert til indre motivasjon

HH1c Tilfredsstillelse av tilhørighet er positivt relatert til indre motivasjon.

HH2 Indre motivasjon medierer forholdet mellom grunnleggende psykologiske behov og ekstrarolleatferd.

HH3 Indre motivasjon medierer forholdet mellom grunnleggende psykologiske behov og oppfatning om investeringer i medarbeiderutvikling

I det følgende vil vi gjennomgå aktuell teori som kan belyse ulike aspekter ved vår problemstilling. Vi vil redegjøre for metode og gjennomføring av kvantitativ undersøkelse blant Vinmonopolets medarbeidere. Deretter analyserer vi resultatene fra denne og redegjør for om vi finner støtte for våre hypoteser eller ikke, før vi til slutt vil drøfte resultatene og komme med noen anbefalinger.

2.2 Indre motivasjon

Som nevnt innledningsvis er motivasjon et stort tema, rikt forsket på gjennom mange årtier – men vi tillater oss å tro at det allikevel er et tema med muligheter for ytterligere forskning.

I artikkelen «One more time: How do you motivate your employees» (Herzberg, 2003), sier han følgende om hva han mener at indre motivasjon er:

*“I can charge a person’s battery, and then recharge it, and recharge it again. But it is only when one has a generator of one’s own that we can talk about motivation. One then needs no outside stimulation. One **wants** to do it.”*

Frederick Herzberg (1923–2000) var en amerikansk psykolog og forsker som ble kjent for sine bidrag innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi og ledelsesteori. Det er særlig Herzbergs teori om motivasjon som har blitt stående. Herzbergs motivasjonsteori blir ofte omtalt som to-faktorteorien og handler om hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatte. Herzberg kom gjennom sin forskning fram til at det er ulike faktorer som skaper henholdsvis tilfredshet og misnøye i en arbeidssituasjon. Teorien skiller derfor mellom to typer faktorer: motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (også kalt vedlikeholds faktorer).

Motivasjonsfaktorer handler om jobbens innhold, for eksempel om man har ansvar og innflytelse, får anerkjennelse for det man gjør, og om man opplever mening i arbeidet. Hygienefaktorer handler om betingelsene rundt arbeidet, som for eksempel lønn, fysisk arbeidsmiljø og forholdet man har til andre medarbeidere. Motivasjonsfaktorene antas å påvirke tilfredshet og arbeidsglede, mens hygienefaktorene kan skape misnøye (Sagberg, 2023).

I samme artikkel beskriver Hertzberg hva som skal til for at medarbeidere skal oppleve indre motivasjon. Han hevder at dersom vi spør hva som gjør medarbeidere demotiverte vil svaret være en irriterende sjef, lav lønn, en ubehagelig arbeidsplass eller dumme regler. Og selv om de ledes på en god måte motiverer det ingen til å jobbe mye hardere eller smartere. Vi motiveres av interessant arbeid, utfordringer og økende ansvar. Disse iboende faktorene svarer på medarbeideres behov for vekst og prestasjon.

Selv om Hertzbergs teori har hatt stor innflytelse på ledere gjennom årtier, er teorien også blitt kritisert, spesielt med bakgrunn i at han mener at lønn og status ikke har noen påvirkning på motivasjon. Hans teori beskriver heller ikke i hvilken grad autonomi er en viktig faktor for indre motivasjon. Autonomi beskrives av Deci og Ryan (2017), som en av tre nødvendige faktorer og vi vil komme nærmere inn på disse når vi senere i oppgaven beskriver deres teori om grunnleggende psykologiske behov.

Ryan og Deci beskriver det å bli motivert som å bli beveget til å gjøre noe. På engelsk; «*to be motivated is to be moved to do something*» (Ryan & Deci, 2000) Videre beskrives motivasjon som et enhetlig fenomen som strekker seg fra lite motivasjon til mye motivasjon. Motivasjon deles inn i to hovedgrupper; indre motivasjon og ytre motivasjon. Ryan og Deci (2000) beskriver begge hovedgruppene av motivasjon som viktige å ha med i betraktningen – og begge typer motivasjon kan være svært sterke.

Den ytre motivasjonen kan også beskrives som en kontrollert motivasjon, og innenfor motivasjonsforskningen blir denne ofte beskrevet med et negativt fortegn. Kontrollert motivasjon er basert på faktorer utenfor mennesket selv, slik som penger, premie, anerkjennelse og makt – eller en form for unnvikelse fra

følelser som skam eller skyld. Kontrollert motivasjon er gjerne forbundet med kortsiktighet i engasjementet, smalere og dårligere prestasjoner. Kontrollert motiverte aktiviteter kan også, under de riktige omstendighetene, lede til indre motivasjon – hvis den ansatte er autentisk engasjert i aktiviteten. Desto større grad mennesket opplever at aktiviteten de gjør er i samsvar med egne verdier, og man forstår meningen med det en driver med, jo større er sjansen for at man blir indre motivert (Deci et al., 2017).

Indre motivasjon beskrives som gjennomføring av en handling for å oppnå tilfredsstillende av et iboende behov. Man så dette først i studier blant dyr, hvor de fant at atferd som lek, oppdagelse og nysgjerrighet skilte seg tydelig fra drifter som dekker basisbehov (Ryan & Deci, 2000). Det er her altså snakk om elementer i et indre følelsesliv relatert til et gjøremål, gjenstand eller oppgave. Hos mennesker kan man beskrive dette som noe man har et ønske om å gjøre eller oppnå. Indre motivasjon er preget av frivillighet.

Maslow beskriver i sin hierarkiske motivasjonsteori at mennesket har en del grunnleggende behov som må dekket etter en satt rekkefølge – et menneske som ikke har tilgang på mat, vil sannsynligvis være mindre opptatt av å tilfredsstille andre og mer kognitive behov (Spurkeland, 2013). Deci og Ryan (2000) beskriver at friske mennesker fremviser denne typen atferd helt fra fødselen – atferd som ikke krever andre insentiver enn nettopp lekenhet, nysgjerrighet og lignende. Indre motivert atferd er viktig for menneskets kognitive, sosiale og psykiske utvikling (Ryan & Deci, 2000).

2.3 Relasjoner

Allerede ved Herzbergs definisjon av motivasjon, oppfatter vi det som at det finnes mulige aspekter ved motivasjon som ikke er vektlagt i den tidligere forskningen, og som kan være av betydning. I det tidligere nevnte sitatet fra Herzberg sier han at «det er kun når en har en egen generator vi kan snakke om motivasjon». Ut fra dette sitatet dukker det opp spørsmål som «Kan alle mennesker bli indre motiverte?» «Hvis ikke, i såfall hvem?» og «Hvilke faktorer er det som ender opp som motivasjon for individet?». Vi skal ikke besvare disse spørsmålene her, men velger å utvide repertoaret av teori til å kunne belyse noen

områder som kanskje ikke er belyst tidligere. Forhåpentligvis vil dette også berike og belyse flere momenter av vår problemstilling.

Med inspirasjon fra to TED-talks; «What makes a good life» av Robert Waldinger og «The secret to living longer may be your social life» av Susan Pinker, tungt tuftet på forskning henvist til i disse to foredragene, samt fem-faktor modellen om personlighet av Scharmer et al (2011), har Jan Spurkeland gjort seg filosofiske betraktninger rundt forholdet mellom relasjoner i sammenheng med enkelte yrker. Yrker hvor menneskemøter utgjør en viktig andel av arbeidet, betraktninger som er svært relevante for denne studien.

«Mennesker som for eksempel har valgt et yrke innen handel, politi, service og hotell, har i utgangspunktet normalt et menneskeorientert sinn som kan ta dem lettere inn i relasjonskompetansens mange dimensjoner.» (Spurkeland, 2018)

Man kan si det slik at mennesker i en viss type yrker hvor menneskemøter står i sentrum er avhengig av å inneha relasjonskompetanse i tillegg til den yrkesspesifikke kompetansen for å kunne lykkes i jobben sin.

Relasjonskompetansen inneholder en emosjonell modenhet (empati og emosjonell intelligens), evner til å bygge tillit og en ekte interesse for mennesker. Det handler om nysgjerrighet, evne, vilje og metode til å bli kjent med et annet menneske.

Mennesker som har egenskapen relasjonskompetanse vil ikke trekke seg unna i møtet med et annet menneske, men vil bruke sitt relasjonelle initiativ til å aktivt gå inn i møtet for å etablere kortvarige eller langvarige relasjoner. Det relasjonelle initiativet er det første steget i relasjonen – relasjonsbygging krever gjensidighet, balanse og eksponering begge veier i samhandlingen mellom to mennesker. Sett fra ståstedet til en organisasjon som Vinmonopolet, hvor brorparten av medarbeiderne har nettopp en slik type jobb hvor kundemøtene utgjør kjernen av arbeidet, vil det være helt essensielt at relasjonsbygging er en eksisterende holdning hos de ansatte, og at dette tas med inn i ethvert første møte (Spurkeland, 2018).

Relasjonskompetanse er en egenskap som ligger i mennesket selv, og Spurkeland sier at denne ikke kan formaliseres for mye – altså vil arbeidsgiver i dette tilfellet ha en lav grad av kontroll på hvordan dette arter seg i organisasjonen, men at man

aktivt kan gå inn for å rekruttere medarbeidere som bringer med seg relasjonskompetansen inn til organisasjonen (Spurkeland, 2018).

Spurkeland beskriver noen positive kvalitetsnivåer for relasjoner;

1. Kjærlighetsrelasjoner – private formål
2. Vennskapsrelasjoner – sosiale og private formål
3. Vennlighetsrelasjoner – samhandlingsformål
4. Respektrelasjoner – formelle formål og korrekthetsformål

Man kan se for seg at nivå 4 vil være det naturlige stedet å etablere en samhandling mellom en butikkmedarbeider og en kunde – dette er også det nivået mange butikkmedarbeidere selv vil mene at er det riktige. Å samhandle på dette nivået alene vil ikke gi noen synergi fra selve relasjonen. Hever man derimot samhandlingen til nivå 3, vil både kunde og medarbeider sitte igjen med en helt annen opplevelse av møtet. På dette nivået yter begge parter noe ekstra i relasjonen, og det vil øke kommunikasjonskvaliteten som nå får et preg av fortrolighet og tillit og man kan sitte igjen med en opplevelse av at butikkmedarbeideren ønsker kunden alt godt. Ved å samhandle på nivå 3, legger man til rette for en relasjonell bevissthet, hvor begge parter byr på gjensidig avhengighet – et utfall av dette kan være at kunden spør etter en spesiell serviceyter (Spurkeland, 2018).

«Forskjellen mellom å føle seg ekspedert og å kjenne seg ivaretatt som menneske handler ikke om tid, men om relasjonell atferd.» (Spurkeland, 2018)

Vi har beskrevet Vinmonopolet som en populær aktør, basert på blant annet brukerundersøkelser. Dette bekreftes senest i april i år, hvor man vant 3 priser under utdelingen for «Kundeserviceprisen/Norges beste kundeopplevelse». Den gjeveste var prisen for «Norges beste kundeopplevelse 2023». (*Traction Norge 2022*, 2022) Spurkeland (2018) sier at «all mellommenneskelig erfaring fra familie, fritid og arbeid viser at anerkjennelse virker positivt på individ, miljø og samfunn». Han begrunner videre viktigheten av anerkjennelsen i samhandlingen mellom mennesker med følgende punkter:

1. Anerkjennelse gir gjensidig energi til leverandør og mottaker.
2. Anerkjennelse styrker den psykiske helsen og gir et bedre selvbylde.
3. Anerkjennelse styrker relasjonelle bånd mellom aktørene.
4. Anerkjennelse skaper bedre helse i et arbeidsmiljø.

Videre beskriver forfatteren at hvis flere får del i anerkjennelsen, og man deler og nyter den sammen, vil dette kunne danne kultur (Spurkeland, 2018).

Teorien rundt anerkjennelse kan også ta oss videre til signaturstyrker, som muligens kan være beskrivende for Vinmonopolets medarbeidere. Signaturstyrker er positive kjennetegn, personlighetstrekk og atferds uttrykk – når et menneske tar i bruk en av sine signaturstyrker, preges handlingen eller kommunikasjonen av ekt-het, og personen vil føle seg tilfreds. Ifølge Peterson et. Al. (2004) fins det tydelige tegn på en signaturstyrke. En «dette-er-meg»-følelse hos bæreren av signaturstyrken når den tas i bruk. Det gir en følelse av glede, motivasjon, opprømtet og ivrighet hos bærer. Når signaturstyrken brukes til å lære nye ferdigheter blir læringskurven bratt, og det er et ønske om å bruke signaturstyrken i hverdagen. Det er totalt beskrevet 24 signaturstyrker, hvorav flere kan relateres til temaet vi søker svar på her. For eksempel beskriver Seligman (2007) at signaturstyrken «vennlighet» enkelt kan videreformidles til hjelpsomhet – en viktig faktor i utøvelse av en god service (Spurkeland, 2018). Kan det faktisk hende at medarbeidere i Vinmonopolet innehar denne eller andre relevante signaturstyrker, og at årsaken til den svært høye indre motivasjonen vi har målt i den kvantitative undersøkelsen knytter seg til nettopp dette? Det er flere av de 24 signaturstyrkene som kan underbygge dette, slik som nysgjerrighet, kjærlighet til kunnskap, sosial intelligens, samfunnsengasjement og ydmykhet.

Susanne Pinkers TED-talk “The secret to living longer may be your social life” viser til funn om hvilken betydning relasjoner har for oss rent fysisk, og ifølge funnene er betydningen enorm. For eksempel har forskning bevist at tette relasjoner til de nærmeste og grad av sosial integrasjon, altså hvor mange interaksjoner du har med andre mennesker i løpet av en dag, er de to sterkeste prediktorene på levetid. Nå er ikke levetid viktig for dette temaet – men det understreker viktigheten av relasjoner. Det som er høyst relevant, er hva selv svært lite interaksjon med et annet menneske gjør med oss. Så lite som øyekontakt, en håndhilsen eller en «high-five» vil få «feel-good-hormoner» til å

gå gjennom hjernen – det utløser dopamin og oxytocin, samt reduserer kortisolnivået i kroppen. Dopaminen vil fjerne smerte og gi oppstemthet. Oxytocin øker følelsen av velvære og tillit. Reduksjon i kortisolnivået vil si at stressnivået reduseres. (Pinker, 2017). Og kanskje er det slik at vi i dagens samfunn, hvor selv våre private relasjoner er digitalisert, trenger å bli beveget av disse korte mellommenneskelige øyeblikkene mer enn noen gang.

2.4 Sosial identitet

Haslam et al. beskriver noen erkjennelser som i den senere tid har kommet til overflaten;

- Suksessfullt lederskap er avhengig av konteksten
- Ledelse dreier seg ikke om leders egenskaper alene, men heller relasjonen mellom leder og følgere innenfor en sosial gruppe
- Ledere og følgere må være bundet sammen av å tilhøre et "oss"
- Lederskap handler ikke bare om eksisterende sosiale realiteter, men også transformasjonen av den

Haslams tilnærming kalles sosial identitet, og viser til individets følelse av et internalisert gruppemedlemskap. Den sosiale identiteten assosieres med å være oppmerksom på sin egen tilhørighet i en gruppe, og at denne tilhørigheten føles viktig og meningsfull. Man vil som individ i en slik gruppe sette seg selv i sammenheng med andre gruppemedlemmer med et "vi" (Haslam et al., 2020).

Individer velger å bli en del av en gruppe fordi de ser at det kan være av personlig interesse for dem. Ifølge Napier og Gershrmfeld (1999) innebærer dette at individet tiltrekkes av oppgavene gruppen gjør, hen liker individer i gruppen, eller ser muligheten til en måte å få tilfredsstilt egne behov. Dette er resultatet fra tidligere forskning - at vi velger oss inn og ut av grupper av personlige interesser. Spørsmål som "hvorfor velger noen å gå inn i militæret og dra i krig når det helt tydelig ikke har en personlig gevinst for dem" eller "hvorfor fortsetter noen å heie på et fotballag som taper" har fått forskere til å se på om det fins andre årsaker til å bli med i en gruppe. Turner et al (1980) fant i eksperimenter at for enkelte individer kan et tap eller mislykkethet i en felles oppgave gjøre individene mer forpliktet til gruppen, og binde gruppen tettere sammen. Turner et al finner

gjennom to eksperimenter at de aktuelle individene var de som hadde et reelt valg om å bli med i gruppen, eller de som var med i gruppen fra utgangspunktet. Dette setter den individualistiske tenkningen rundt grupper i vanskeligheter (Haslam et al., 2020).

Det er gjennom studier identifisert seks motiver som bør være til stede i en sterk sosial identitet.

1. Selvfølelse – individets opplevelse av verdi
2. Mestringsevne – individets opplevelse av å inneha kompetanse
3. Sammenheng – individets opplevelse av integritet
4. Særpreg – følelsen av å skille seg ut, være annerledes
5. Tilhørighet – individets følelse av å være en del av noe
6. Mening – individets opplevelse av et mål eller en hensikt i det en gjør

(Vignoles et al., 2006)

Det viser seg at ene og alene det å identifisere seg i en inn-gruppe har effekter på forholdet til de andre medlemmene i samme gruppe – og på hvordan vi forholder oss til medlemmer som tilhører andre grupper. Det er ingen konstant i om et individ tilhører en inn-gruppe eller en ut-gruppe, det vil være avhengig av konteksten. Dette kom frem i forsøk gjort av Tajfel et al på 1970-tallet, og utgjør grunnlaget for sosial identitets teori. De påfølgende forsøkene utledet fra funnene i Tajfel og hans kollegers «minimale gruppe-studier» viste at sosial identitet som følge av tilhørighet i en gruppe utgjør et distinkt psykologisk bidrag til å skape og definere individets plass i samfunnet. Igjen, ut fra de «minimale gruppe-studier», finner man videre at individer som selv aktivt velger medlemskap i en gruppe, og gjør dette som en del av defineringen av sitt selv, vil innebære en søken etter positiv distinkthet, og vil aktivt sammenligne inn-gruppen med aktuelle ut-grupper for å finne mening og anliggender for gruppen de vurderer å tilhøre. Individet vil også søke å finne egen inn-gruppe bedre enn sammenlignbare ut-grupper. Det er beskrivende for en gruppesammensetning at medlemmer av en inn-gruppe vil være enige med hverandre og forsøke å skape tettere relasjoner seg imellom, og kan til og med søke fysisk nærhet. Det er sannsynlig at gruppedlemmer stoler på hverandre og hjelper hverandre (Haslam et al., 2020).

“Groups have higher-order emergent properties and these transform the individual, while at the same time allowing individuals to engage in group processes that are capable of transforming the world” (Haslam et al., 2020)

Man finner videre at så snart individet kategoriserer seg selv som et gruppemedlem, fører dette til gruppe-oppførsel – og det er ikke verken gjensidig avhengighet, økonomiske transaksjoner eller attraksjon som leder til denne, det er den kognitive prosessen hvor individet definerer seg selv som et gruppemedlem. I tillegg til å legge sosial identitet til grunn for gruppe-oppførsel, beskriver selv-kategoriseringsteorien også en psykologisk prosess hvor endring i oppførsel går fra individuell identitet til sosial identitet. Denne prosessen kalles depersonaliseringprosessen, og beskriver hvordan individet slutter å se seg selv som et individ, men som en del av en større helhet. Vi blir mer interessert i det kollektive godet, og vi kan bli villige til å sette det kollektive behovet foran vårt eget individuelle behov. Videre er det ikke bare det kollektive selvet som blir satt foran det individuelle – dette gjelder også selvfølelse, selv-aktualisering og selv-effektivitet. Dette blir nå sett i en VI-form, ikke bare individuelt. Selv-kategorisering er helt nødvendig for samhandling med andre mennesker, en delt følelse av «oss» gjør lederskap og følgerskap mulig.

Effekten av delt sosial identitet er å transformere en gruppe ulike individer til en felles sosial kraft. Fordi individene i gruppen er enige, og ønsker å jobbe mot samme mål, skapes det en struktur hvor individene koordinerer seg på en slik måte at de støtter hverandre – og individet vet også at det kan forvente støtte fra de andre gruppemedlemmene. Individet har trygghet i at gruppen har ryggen dets, sosial identitet er grunnlaget for felles sosial makt.

De tre kjernedimensjonene i sosial identitet og sosial virkelighet er:

1. De som handler sammen er de som indentifiserer seg som medlemmer av en felles sosial kategori.
2. Sammen vil de handle på grunnlag av felles normer og verdier.
3. Den som legemliggjør det som gjør gruppen til en distinkt og meningsfull enhet kan guide gruppen.

(Haslam et al., 2020)

2.5 Opplevd investering i medarbeider utvikling (PIED) og ekstra rolle atferd (OCB)

Mange organisasjoner legger ned enorme beløp og tid i å øke medarbeidernes prestasjoner – til hvilken nytte? Dysvik og Kuvaas har forsket på forholdet mellom Oppfattet investering i medarbeider utvikling (PIED), altså hva den ansatte opplever at arbeidsgiver investerer i deres utvikling, sett i forhold til arbeidsprestasjoner og indre motivasjon. Denne forskningen ga blant annet støtte for at forholdet mellom Oppfattet investering i medarbeider utvikling (PIED) og arbeidsinnsats/prestasjoner er mediert av indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2009). I tillegg fant de støtte for at indre motivasjon moderer forholdet mellom Oppfattet investering i medarbeider utvikling (PIED) og Ekstra rolle atferd (OCB), men at det kun modereres positivt for de med høy grad av indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Termen Ekstra rolle atferd (OCB) viser til en frivillig atferd fra den ansatte som skjer ut over det organisasjonen kan forvente ut fra stillingsbeskrivelse og beskrevne arbeidsoppgaver (Kuvaas & Dysvik, 2009). Det betyr at indre motivasjon er viktig for ansattes arbeidsinnsats og prestasjoner, og påvirket av i hvilken grad de ansatte opplever at organisasjonen investerer i deres utvikling. Og det er kun ansatte med høy grad av indre motivasjon som yter ut over oppgaver beskrevet i egen stillingsbeskrivelse.

Ifølge Lee og Bruvold (2003) vil de ansatte som i stor grad opplever at organisasjonen investerer i deres utvikling og kompetanse, utvikle positive følelser ovenfor organisasjonen, noe som igjen skaper tilhørighet til denne. I tillegg vil disse ansatte oppleve at organisasjonen gir dem selv større kontroll over egen kompetanse – ja, til og med at organisasjonen tar en risiko ved å sørge for at de ansatte er attraktive for andre arbeidsgivere, hvilket signaliserer at organisasjonen utviser tillit til de ansatte. Disse faktorene vil gi en følelse av selvbestemmelse hos den ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2009). I tillegg til å skape både tilhørighet og autonomi, eller kanskje heller som en følge av, vil det påvirke både prestasjoner og Ekstra rolle atferd (OCB). Opplevd investering i medarbeider utvikling (PIED) er altså en viktig faktor for både mennesket og organisasjonen. Derimot er det ikke dette som avgjør om den ansatte ønsker å bli værende på

arbeidsplassen. Turnover-intensjon er mediert av jobbtilfredsstillelse og den emosjonelle tilknytningen til organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Grant (2008) fant at indre motivasjon styrker forholdet mellom prososial motivasjon og den ansattes resultater som standhaftighet, produktivitet og opptreden. Ansatte opplever prososial motivasjon som mer autonom når den indre motivasjonen er høy. Dette er fordi indre motiverte medarbeidere føler at en god opptreden har en positiv innvirkning på egne mål, siden de liker jobben sin og setter pris på resultatet av å hjelpe andre. Prososial motivasjon bør være «pleasure-based» og ikke «pressure-based». Dette betyr at ansatte føler vilje, autonomi og fritt valg i deres innsats i å være til nytte for andre, i utførelsen av oppgaver direkte knyttet til egen rolle, eller ekstra-rolle oppgaver. Det ble i samme studie funnet støtte for at når den indre motivasjonen er lav, vil prososial motivasjon oppleves som kontrollert (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Linda Lai skriver i sin kommentar i BI Business Review fra 2017 at «*ansattes behov for å se nytten av eget arbeid for andre er en undervurdert drivkraft*». Prososial motivasjon beskrives her som en tredje form for motivasjon – i tillegg til indre og ytre motivasjon. Helt i tråd med hva Spurkeland skriver om relasjonenes betydning i individenes liv, beskriver Lai prososial motivasjon som individets behov for å bidra med noe nyttig for andre individer – med andre ord å få muligheten til å gjøre en forskjell for andre. At det å rette fokus på andre enn seg selv, enten det er kollegaer, kunder eller andre i ens nærhet bidrar til en annen type lykke enn det å fokusere på seg selv, vil ifølge Lai også kunne bidra til et annet perspektiv på ens jobbsituasjon – og i forlengelsen av det trigge alle de positive faktorene som kreativitet, økt hjelpeatferd, følelse av ansvar og større initiativ, som igjen gir en høyere grad av indre motivasjon (Lai, 2017). Dette bekrefter relevansen til enkelte av signaturstyrkene som Spurkeland har beskrevet. I tillegg ser vi sterke relasjoner mellom prososial motivasjon og sosial identitet, relasjonskompetanse og de tre grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. De tre sistnevnte er i stor grad grunnlaget for vår studie.

Når det gjelder utviklende tiltak igangsatt av arbeidsgiver, vil medarbeidere med høy indre motivasjon hente ut større fordeler av disse enn medarbeidere med lav

indre motivasjon. Indre motiverte mennesker er mer selvgående og mer autonomi-orienterte – og de tar selv også mer ansvar for å skaffe seg ny kompetanse (Kuvaas & Dysvik, 2009).

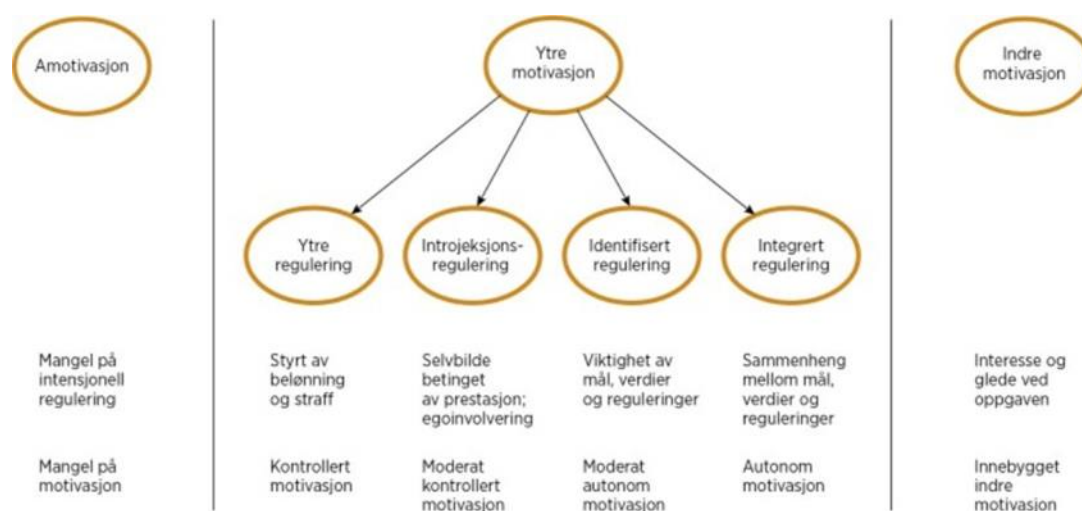
Forut for forskningen som ble gjennomført av Dysvik og Kuvaas i 2009, var mye av den bærende litteraturen basert på prososial motivasjon, mens integrasjon av prososial og indre motivasjon er mindre forsket på (Kuvaas & Dysvik, 2009).

2.6 Selvbestedmelses teorien

Selvbestedmelses teorien (SDT) er en makroteori på motivasjon, og den har utviklet seg til en grunnteori for menneskelig motivasjon som et resultat av mer enn 40 års forskning. Selvbestedmelsesteori ble utviklet i 1984 av Edward L. Deci og Richard M. Ryan, (Ryan & Deci, 2000) og teorien har i ettertiden utgjort grunnlag for ytterligere forskning innen motivasjon (Deci et al., 2017).

I SDT skiller det mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon er en viktig variabel i denne oppgaven, og er allerede beskrevet, i Deci og Ryans teori er indre motivasjon beskrevet som deltakelse i en aktivitet på bakgrunn av interesse, mens ytre motivasjon speiler et ønske om å motta belønning eller unngå straff. Dette beskrives gjerne som kontrollert motivasjon, mens den indre motiverte deltakelsen i en aktivitet vil gjøres av fri vilje, og vil gi en opplevelse av autonomi (Ryan & Deci, 2000). Amotivasjon beskrives som en fullstendig mangel på motivasjon, og er et ytterpunkt i selvbestedmelsesteorien. Amotivasjon kan for eksempel skyldes lav selvtillit, dårlig selvbilde eller at en medarbeider ikke opplever seg verdsatt av arbeidsgiver. Olafsen (2018) beskriver amotivasjon som en motsetning til indre og ytre motivasjon, hvor motivasjonen drives av en intensjon – mens amotivasjon mangler intensjonell regulering. Dette er godt illustrert i Motivasjonskontinuumet laget av Deci og Gagné (2005).

Deci og Gagné - Motivasjonskontinuumet (2005)



(Olafsen et al., 2018)

Selvbestemmelsesteorien inneholder 6 mini-teorier, hvorav fem av dem er direkte relevante for arbeidslivet, alle disse er beskrevet i modellen over.

Kognitiv evalueringsteori (CET) beskriver kriteriene for indre (informativ sosial kontekst) og ytre (kontrollerende sosial kontekst) motivasjon, hvor disse to utgjør motpoler innen motivasjon. Disse polene sier noe om hvor grunnlaget for motivasjonen ligger, og er ikke skalert mellom positivt og negativt.

Organisk integrasjonsteori (OIT) vurderer fire typer ekstern motivasjon som varierer i graden av relativ autonomi.

1. Ekstern regulering: Å få belønning eller å unngå straff.
2. Introjisert regulering: Kommer fra et ønske om å være stolt, eller å unngå skam eller skyld.
3. Identifisert regulering: Aktiviteten er forstått og akseptert som sin egen, er av personlig verdi og viktighet.
4. Integrert regulering: Fullstendig i takt med egne verdier.

Identifisert regulering og integrert regulering beskrives som indre lokalisert motivasjon (Deci et al., 2017).

Selvbestemmelsesteorien inneholder flere mini-teorier, men det er allikevel «Grunnleggende psykologiske behovsteori» som er den mest sentrale av de seks. Denne utgjør også en svært sentral del av vår forskning.

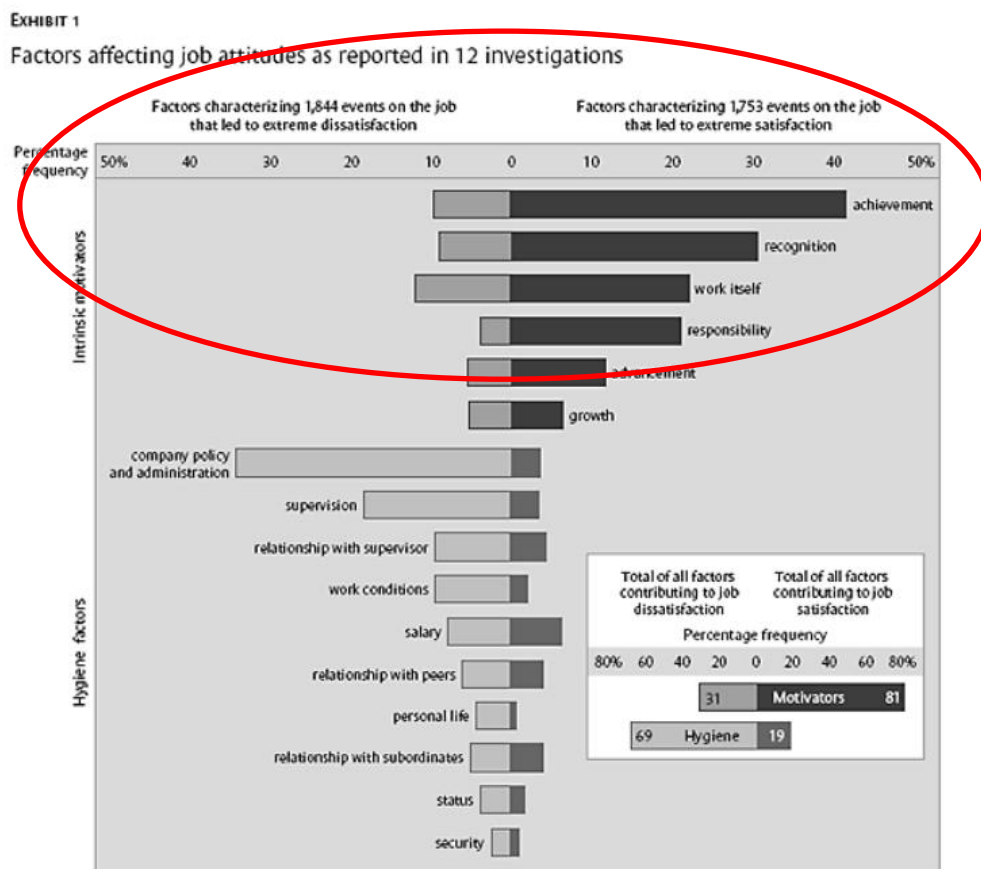
2.6.1 Teori om grunnleggende psykologiske behov

Deci og Ryan (2017) har i denne meget sentrale mini-teorien beskrevet tre grunnleggende psykologiske behov som det er av avgjørende betydning å få dekket. Disse tre behovene beskrives som iboende psykologiske næringsstoffer som er nødvendige for psykologisk vekst, integritet og kompetanse. Dette er ifølge forskerne nødvendig for mennesket på samme måte som vann, mineraler og sol er det for planter. Grunnleggende psykologiske behovsteori skiller seg fra blant annet Maslows teori på behovstilfredsstillelse ved å ikke rangere hvilket behov som må tilfredsstilles først – behovenes viktighet sidestilles. Den adskiller seg også fra McClellands teori, ved at den handler om indre fundamentale tilbøyeligheter, ikke tillærte egenskaper. Den skiller seg også fra annen tidligere forskning ved å skalere mellom indre og ytre motivasjon (CET og OIT), ikke ved mengde av motivasjon (Deci et al., 2017).

Deci og Ryan (2017) beskriver at selve behovstilfredsstillelsen har individuelle forskjeller, men at alle mennesker vil ha godt av å oppnå dette. Videre beskriver de at det ikke er behovet for behovstilfredsstillelse som avgjør om den oppnås, men individets evne til å oppfylle egne behov. I motsetning til de tidligere forskere på feltet (Maslow, MacClelland) beskrives det her at behovsoppnåelse vil føre til at individet ønsker å oppleve det igjen, og søken etter oppfyllelse vil fortsette. Tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet er en viktig prediktor for individets optimale funksjon i forskjellige livsområder. Flere forskere har påstått at behovsinnfrielse er den ultimate bestemmelsen av menneskelig oppførsel (Deci et al., 2017).

Hertzberg og kolleger gjennomførte mange studier innenfor området motivasjon for å kartlegge hvilke faktorer som påvirker indre motivasjon. Slik vi leser tabellen nedenfor, støtter deres funn også viktigheten av behovsoppnåelse. Tabellen beskriver funn fra 12 undersøkelser og peker på faktorer som påvirker jobb tilfredshet og mangelen på jobb tilfredshet. I vår oppgave er det de markerte faktorene som påvirker jobb tilfredshet som er relevante.

(Herzberg, 2003)



Dette leder til vår Hovedhypotese (HH): *Tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov er relatert til indre motivasjon hos butikkansatte i Vinmonopolet.*

Behovet for **kompetanse** viser til menneskets iboende behov for å kjenne seg effektiv i sin samhandling med omverdenen. Det er viktig for mennesket å ha muligheten til å utforske og påvirke omgivelsene. Det å kunne engasjere seg i krevende og utfordrende oppgaver for å utvide kunnskap og egenskaper hjelper oss å tilpasse oss til komplekse miljøer i endring (Olafsen et al., 2018)

Gagne (2009) tok for seg Teori om planlagt atferd (TPB) av Ajzen (1991) og SDT for å se på verdien av kunnskapsdeling i et arbeidsmiljø. Fra TPB får man da med nivå og mengde intensjon, mens SDT tilfører kvalitet. Målet med forskningen var å lage en ny modell på kompetansedeling.

Kunnskap defineres som en flytende miks av berammet erfaring, verdier og kontekstuell informasjon, samt ekspert-innsikt. Kunnskapsdeling defineres som prosessen av gjensidig utveksling og samskaping av ny kunnskap.

Disse definisjonene impliserer et synergisk samarbeid mellom individer som jobber mot samme mål (Gagné, 2009).

Teori om planlagt atferd (TPB) beskriver kunnskapsdeling som en intensjonell handling, og modellen beskriver de bakenforliggende motivene som påvirker handlingen. Tre faktorer påvirker ut fra denne modellen intensjonen:

1. Holdning til handlingen; strekker seg fra lite gunstig til veldig gunstig
2. Sosiale normer i forhold til handlingen; antatt sosialt press for å utføre handlingen eller ikke.
3. Troen på egen kontroll over handlingen

Flere faktorer påvirker muligheten for kunnskapsdeling. Individuelle faktorer kan være mangel på tillit, frykt for å tape makt eller mangel på sosialt nettverk. Organisasjonen kan påvirke kunnskapsdeling negativt ved manglete lederskap, manglende eller feil belønningssystem eller rett og slett mangel på delingsmuligheter. Til slutt kan muligheten for kunnskapsdeling påvirkes av f.eks. feil bruk av IT-system eller mangel på opplæring. Kunnskapens natur og verdi vil også påvirke om individet finner det verd å dele. Kunnskap kan være lett eller vanskelig å dele, dette vil innvirke på individets valg. Til slutt ansees det som en viktig faktor at kunnskapsdelingen er personlig «verdt det» for individet, eller den er viktig for å nå et verdsatt kollektivt mål, ellers vil ikke individet være villig til å dele på kunnskapen.

Gagnés (2009) forskning bunner ut i en modell som gir en god beskrivelse av sammenhengene mellom selvbestemmelsesteorien og teori om planlagt atferd.

«Modellen for kunnskapsdelingsmotivasjon» tar også for seg aspektet Human Resource Management (HRM), som vi ikke bringer inn her, men som i utvidet kontekst og til bruk i arbeidslivet er av stor betydning (Gagné, 2009).

Kunnskapsdeling er tett knyttet til autonomi, og innehar mange av de samme kvalitetene som andre frivillige opptredener, slik som å være hjelpsom og

prososial motivasjon – og Gagné går langt i knytte evnen til / ønsket om å dele kunnskap til selvbestemmelsesteorien (Gagné, 2009).

Også kunnskap om relasjoner – relasjonskompetanse – er av betydning i denne sammenheng. Som tidligere nevnt er mennesker i en viss type yrker hvor menneskemøter står i sentrum, avhengig av å inneha relasjonskompetanse i tillegg til den yrkesspesifikke kompetansen for å kunne lykkes i sin jobb (Spurkeland, 2018).

Å inneha den sosiale identiteten «butikkansatt i Vinmonopolet» vil ifølge sosial identitetsteori ha svært mange fordeler for individet, hvorav en av dem knytter seg direkte til Deci & Ryans kompetansebegrep – nemlig det faktum at mennesket som agenter i en gruppe som skaper verden heller enn å bare være subjekter som blir skapt, tillater individet til å være effektiv i verden (Haslam et al., 2020).

Dette leder til hjelpehypotese A (HH1 a): *Tilfredsstillelse av behovet for kompetanse er relatert til indre motivasjon hos butikkansatte i Vinmonopolet.*

Behovet for **autonomi** representerer menneskets iboende ønske om å oppleve en følelse av valgfrihet, frivillighet og psykisk frihet i gjennomførelsen av en oppgave. Autonomi i SDT skiller seg fra det vanlige tankesettet rundt autonomi ved å kun konsentrere seg om menneskets subjektive opplevelse av autonomi – ikke om oppgaven eller situasjonen i seg selv byr på valgmuligheter og selvbestemmelse. En oppgave kan være fysisk sett kontrollert av andre, men så lenge oppgaven gir mening for mennesket kan det fortsatt oppnå tilfredsstillelse av det autonome behovet ved for eksempel å ha et rasjonale som er av betydning for individet (Deci et al., 2017). Gagné og Deci (2005) har gjennom flere studier bevist at autonomibaserte arbeidsplasser fremmer innfrielse av de tre grunnleggende psykologiske behovene og indre motivasjon – men denne forskningen har i stor grad vært basert på autonomibasert ledelse, og ikke andre faktorer som kan bringe en følelse av autonomi på banen (Kuvaas & Dysvik, 2009). Burns mener at en effekt av transformasjonsledelse er at individer ønsker å delta fordi det på gruppenivå er den riktige tingen å gjøre (Haslam et al., 2020). Dette er en spennende vinkling på autonomi.

Dette leder til hjelpehypotese B (HH1 b): *Tilfredsstillelse av behovet for autonomi er relatert til indre motivasjon hos butikkansatte i Vinmonopolet.*

Behovet for **tilhørighet** bunner i menneskets iboende tilbøyelighet til å føle seg tilknyttet andre mennesker, å være tilknyttet en gruppe, å være elsket og å elske, å bry seg om andre og at andre bryr seg om en. Følelsen av tilhørighet oppstår når mennesket føler fellesskap med andre, utviklingen av nære relasjoner er sentral (Deci et al., 2017) Her kommer tidligere beskrevet teori om prososial motivasjon og sosial identitet virkelig til sin rett. Prososial motivasjon forteller om at mennesket finner mening i å skape noe av betydning for andre, at dette gjør noe med oss som mennesker (Lai, 2017). Mens Haslams teori om sosial identitet går rett inn i kjernen av hva dette grunnleggende psykologiske behovet tar for seg; at individet søker og finner mening i tilværelsen ved å være en del av en gruppe mennesker (Haslam et al., 2020). Ikke minst beskriver Spurkeland momenter ved den menneskelige natur som er svært relevant i denne sammenheng. Relasjoner til andre menneskelige individer er nødvendig for mennesket, og skaper en følelse av tilhørighet (Spurkeland, 2013).

Dette leder til vår hjelpehypotese C (HH1 c): *Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet er relatert til indre motivasjon hos butikkansatte i Vinmonopolet.*

2.6.2 Internalisering av oppførsel

Deci og Ryan tilførte ytterligere en variabel til sin teori om grunnleggende psykologiske behov i 2003. Tilføyelsen i deres forskning dreier seg om prosessen om skapelse og vedlikehold av identitet. Denne variabelen synes for oss som relevant i denne sammenhengen. Deci og Ryan beskrev i den opprinnelige teorien autonomibehovet som en oppførsel/oppgave. Flere nyere forskere trekker frem at autonomibehovet kan oppnås ved at motivet er i harmoni med selvet og egne verdier og ideer – dette kan gjelde for både grupper og enkelt-individer. Teorien om grunnleggende psykologiske behov og teorien om sosial identitet sys sammen, og har svært store synergier. (Vignoles et al., 2006)

Vignoles (2006) beskriver seks motiver for identitet:

Selvtillit er nødvendig for å opprettholde og forbedre et godt inntrykk av seg selv. Selvtilliten kan økes gjennom å opprettholde selvet eller indirekte gjennom å forbedre selvet – eller gjennom bekreftelse av selvet.

Sammenheng referer til motivasjonen for å opprettholde en følelse av kontinuitet, ved for eksempel å konstruere livshistorier med progresjon og vendinger. Det er funnet at mennesker søker å skape eller finne sosiale kontekster som gir selvbekreftende tilbakemeldinger.

Særpreget viser til et motiv om å skille seg ut fra mengden, og blir også beskrevet som en nødvendighet for i det hele tatt kunne ha en meningsfull følelse av identitet. Særpreget vil i gruppesammenheng differensiere inn- og ut-grupper.

Tilhørighet er viktig for å kunne opprettholde eller forsterke følelsen av nærhet eller aksept fra andre enten i en-til-en relasjoner eller i grupperelasjoner.

Baumeister og Leary (1995) beskriver dette som en fundamental menneskelig motivasjon.

Mestringsevne er motivet som forsterker og opprettholder følelsen av kompetanse og kontroll, og er en sterk forutseer av subjektivt velvære og tilknytning. Også dette beskrives som en fundamental motivasjon av Deci og Ryan (2000).

Mening er motivet for å finne betydning eller hensikt i egen eksistens, og er et viktig trekk i menneskelig natur, et kjernetrekk for psykologisk velvære (Vignoles et al., 2006).

Noen av kjernerresultatene til Vignoles et al. (2006) knytter sterke bånd til flere av de andre teoriene vi har sett på i denne oppgaven. Spesielt viktig er funnene fra deres fjerde studie, hvor det blant annet sies

“People are generally motivated to maintain and/or enhance feelings of self-esteem, continuity, distinctiveness, belonging, efficacy and meaning within their identities.” (Vignoles et al., 2006)

Funnene fra denne studien er omfattende og svært interessante for identitetsteorien. Flere av motivene, samt resultatet fra Vignoles fjerde studie

knytter sterke bånd inn til Deci og Ryans grunnleggende psykologiske behov, Spurkelands relasjonsteorier og Grants teorier om prososial motivasjon.

3.0 Metode

3.1 Valgt metode

For å kunne besvare problemstillingen i denne oppgaven, benytter vi hypotetisk deduktiv metode, hvor vi undersøker om vi har støtte for vår hoved hypotese og hjelpe hypoteser. Metoden stiller krav til empirisk testing av hypotesene vi kommer med, og ut fra testens resultater vil vi kunne argumentere vitenskapelig. Formuleringen av hypoteser, kalt «Det Hypotetiske element» danner grunnlaget for det deduktive element der konsekvensene avledes fra hypotesen og vi undersøker om de empiriske funnene støtter eller går imot det hypotesen påstår (Grenness, 2012).

Vi har benyttet oss av et kausalt forskningsdesign. Kausal betyr årsakssammenheng, og dette forskningsdesignet benyttes når man ønsker å se om det fins en statistisk sammenheng mellom to variabler. Målet her er altså å påvise en årsakssammenheng mellom våre variabler som er indre motivasjon og grunnleggende psykologiske behov, herunder kompetanse, autonomi og tilhørighet, som er variablene knyttet opp mot indre motivasjon i våre hjelpehypoteser. I tillegg skal vi se på forholdet mellom indre motivasjon og variablene ekstra rolle atferd og opplevd investering i medarbeiderutvikling. Vi innhentet informasjon for å belyse dette ved hjelp av en kvantitativ spørreundersøkelse hvor vi stilte 38 spørsmål innen 6 forskjellige variabler, og 7 bakgrunnsvariabler.

3.2 Undersøkellesverktøy, utvalg og gjennomføring

Til innsamling av kvantitative data har vi brukt et strukturert, digitalt spørreskjema i programmet «Forms» fra Office365, og for gjennomføring av analyser er SPSS benyttet. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 5. mars – 17. mars 2023.

Utvalget er Butikksjefer/Nestledere og Ekspeditører i alle Vinmonopolets butikker. Spørreundersøkelsen ble sendt via e-post til ca 1600 medarbeidere. Vi

fikk 445 svar, hvorav 3 ikke samtykket til å delta og derfor automatisk ble ekskludert fra deltagelse.

Av de som svarte er 46 prosent kvinner og 54 prosent menn. Gjennom undersøkelsen har vi ikke hatt ambisjon om å undersøke om det er forskjeller i besvarelsene ut fra demografiske variabler som kjønn, alder, geografisk tilhørighet osv. Dette er variabler som kan være interessant å gå dypere inn i for forskere som kommer etter oss.

5. Kjønn

● Kvinne	302
● Mann	140
● Annet	0



Hovedvekten av besvarelsene kommer fra en voksen gruppe medarbeidere, hvor hovedvekten ligger på aldersgruppen 51-61 år, tett etterfulgt av aldersgruppen 41-50 år. Til sammen utgjør disse to aldersgruppene 66,9 % av besvarelsene.

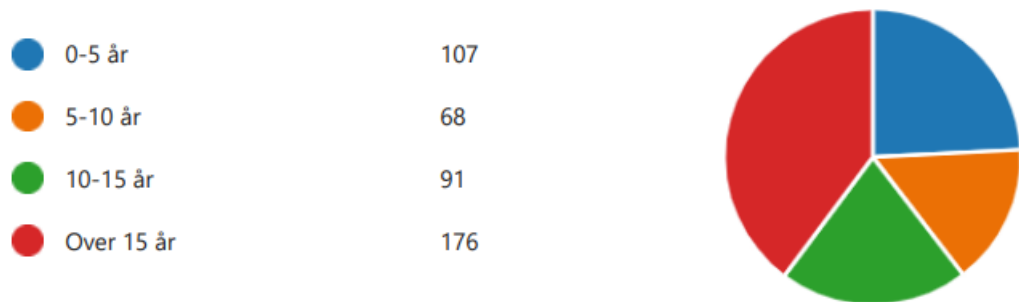
3. Alder

● 20 - 30 år	33
● 31 - 40 år	68
● 41 - 50 år	143
● 51 - 60 år	153
● Over 60 år	45



Når det kommer til lengde på ansettelsesforholdet er det flest respondenter i intervallene «0-5 år» (24,2 %) og «over 15 år» (39,8 %).

2. Hvor mange år har du vært ansatt ved Vinmonopolet



De beskrivende grafene er hentet fra oppsummeringen fra undersøkelsen i Forms (Vedlegg 1).

For videre arbeid med resultatene i Vinmonopolet ville det vært hensiktsmessig med et høyere antall respondenter. Det kom frem i etterkant av utsendelse av undersøkelsen at mange av Vinmonopolets medarbeidere, da spesielt medarbeidere i deltids-stillinger i liten grad benytter seg av sin jobb epost-adresse, og har da mest sannsynlig ikke sett undersøkelsen. Dette kan man også til dels lese ut fra at omkring 36 % av besvarelsene kommer fra medarbeidere i stillinger av ledende eller ansvarlig karakter. Disse benytter seg sannsynligvis i større grad av jobb-e-post. Vår analyse er basert 442 svar. Det er spredning på de som har svart, både når det gjelder geografi, alder, kjønn, ansiennitet og stilling. Så selv om det er en relativt lav svarprosent (27,6 %), anser vi utvalget representativt for vårt formål. En mulig svakhet ved undersøkelsen er at svarene kunne blitt annerledes dersom svarprosenten hadde vært høyere. En annen svakhet kan være at kvantitativ undersøkelse er begrenset i forhold til utdypning av hvorfor respondentene besvarer som de gjør. Kvalitative intervjuer kunne i tillegg gitt tilleggs informasjon som ville vært relevant for dypere forståelse av svarene i undersøkelsen.

Før spørreundersøkelsen ble sendt ut, innhentet vi tillatelse fra både ledergruppe, ledere ved kjededrift og tillitsvalgte. Dette for å forankre at vi også kan gjøre nytte av svarene i ettertid. Alle parter var positive til undersøkelsen. Deretter ble mulige deltagere informert om undersøkelsen og dens formål via e-post noen dager før selve undersøkelsen ble sendt ut. Dette for å skape interesse for å svare, men også

trygghet for hva den skulle brukes til. Det ble også informert om at resultatet av undersøkelsen vil bli informert om internt i Vinmonopolet.

De fleste besvarelsene kom de første dagene etter utsendelse, men helt frem til siste dag var det noen som besvarte. Det ble sendt kun én vennlig påminnelse, og den ble sendt 5 dager etter oppstart.

Innledningsvis har vi benyttet spørsmål til å belyse bakgrunnsvariabler som kjønn, alder, ansiennitet, stilling og geografisk tilhørighet. Vi gjør oppmerksom på disse tallverdiene, da skalaen i mange sammenhenger også brukes i motsatt retning. Eksempel på dette er; En av de positive påstandene er; «*Når jeg er på jobben, føler jeg meg som en del av et større felleskap*». Høyest tilhørighet følte hvis man svarte 7. Et eksempel på en av de negative er; «*Jeg føler egentlig ikke at kollegaene mine og jeg har mye til felles*», der man følte lavest tilhørighet hvis man svarte 7. De negative måtte derfor reverseres i SPSS slik at også høyere verdi på disse gav høyere tilhørighet. I måling av variablene har vi bedt alle respondenter om å svare på spørsmålene basert på en 7 punkts Likert-skala, der 1 er (helt uenig) og 7 er (helt enig). Likert-skala benyttes ofte når en skal undersøke en klynge av påstander (Grenness, 2012).

Tilhørighet (REL). For å måle tilhørighet brukte vi det etablerte måleverktøyet til Van den Broeck et al. 2010. Eksempler på items er følgende «*Når jeg er på jobben føler jeg meg som en del av et større fellesskap*», «*Jeg føler egentlig ikke at jeg har spesielt gode relasjoner med kollegaene mine*», og «*Når jeg er på jobb, føler jeg at jeg kan snakke om emner som virkelig betyr noe for meg*». Reliabiliteten vises med Cronbach's $\alpha = .74$) (Van den Broeck et al., 2010).

Kompetanse (COMP). For å måle kompetanse brukte vi det etablerte måleverktøyet til Van den Broeck et al. 2010. To av de seks påstandene måtte reverseres til positive påstander. En av de positive påstandene for denne variabelen er; «*Jeg føler meg kompetent til å utføre jobben min*». En av de negative påstandene er «*Jeg føler egentlig ikke at jeg er dyktig i jobben min*». Reliabiliteten er ($\alpha = .78$) (Van den Broeck et al., 2010).

Autonomi (AUTO). For å måle autonomi brukte vi det etablerte måleverktøyet til Van den Broeck et al. 2010. Tre av seks påstander måtte reverseres. Eksempel på en av de positive påstandene på variabelen autonomi er *“Jeg står fritt til å gjøre jobben min på den måten som jeg synes den kan gjøres best”*. En av de negative er *«Når jeg er på jobb, føler jeg ofte at jeg må rette meg etter hva andre sier jeg skal gjøre»*. Reliabiliteten er ($\alpha = .82$) (Van den Broeck et al., 2010).

Indre motivasjon (IM). For å måle indre motivasjon brukte vi det etablerte måleverktøyet til Dysvik og Kuvaas 2009. Alle påstandene er positive. Eksempel er *«Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende»*. Reliabiliteten er ($\alpha = .91$) (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Ekstra rolle atferd (OCB). For å måle ekstra rolle atferd brukte vi det etablerte måleverktøyet til LePine et. Al. 1998, brukt av Dysvik og Kuvaas 2009. Alle påstandene er positive. Eksempler er; *«Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg»* og *«Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret»*. Reliabiliteten er ($\alpha = .86$) (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Oppfatninger om investering i medarbeiderutvikling (PIED). For å måle oppfatninger om investering i medarbeiderutvikling brukte vi det etablerte måleverktøyet til Bruvold et. Al. 2003, brukt av Dysvik og Kuvaas 2009. Også her er alle påstandene positive. Eksempel er; *«Min organisasjon investerer mye ressurser i utvikling av sine medarbeidere (f.eks. gjennom opplæringstiltak, kurs og karriereutvikling)»*. Reliabiliteten er ($\alpha = .95$) (Kuvaas & Dysvik, 2009).

3.3 Reliabilitet, validitet og etterprøvnbarhet

Reliabilitet er mål på i hvilken grad resultatene av en undersøkelse er til å stole på. I følge Grennes er terminologien i seg selv ikke viktig, Det som betyr noe er at den som har gjennomført en undersøkelse er i stand til å dokumentere at resultatene er pålitelige og gyldige. Test-retest-reliabilitet er en klassisk form å benytte for å måle reliabilitet på. Det innebærer at man måler det samme fenomenet to ganger med en viss tidsperiode mellom målingene. Hvis resultatene er omtrent like begge ganger, forteller det oss at undersøkelsen gir et stabilt

svarmønster over tid (Grenness, 2012). En mulig svakhet ved vår undersøkelse er at den ikke har gjennomgått «test-retest», men kun vært målt en gang.

For variablene tilhørighet, kompetanse, autonomi og indre motivasjon benytter vi oss av 6 ulike påstander per variabel, mens for ekstra rolle atferd og oppfatninger om investering i medarbeiderutvikling, benyttet vi syv påstander per variabel.

Vi har brukt Cronbach's Alpha for å teste reliabilitet, hvor man på skalaen -1 til 1 kan finne informasjon om spørsmålene er reliable eller ikke. Variasjonen innenfor en spørsmålsgruppe er hva man undersøker. Et resultat på 0,7 og høyere ansees som et positivt resultat (intern konsistens), men det bør ikke være for høyt, resultat opp mot 1 kan gi indikasjon på at alfaverdien er unaturlig blåst opp, for eksempel ved å ha et for stort antall spørsmål som skal måle det gjeldende begrepet (Grenness, 2012).

Alle de seks variablene vi har benyttet har intern konsistens, dette fordi Cronbach's Alpha er større enn 0,7 ($\alpha > 0,7$) (Grenness, 2012). Dette betyr at det er tilstrekkelig nøyaktighet eller pålitelighet til at vi kan stole på resultatene.

I tillegg til at en undersøkelse må være reliabel må den også være valid. Med validitet menes i hvilken grad vi måler det vi faktisk ønsker å måle (Grennes 2013). Alle påstandene og spørsmålene har vært benyttet i tidligere undersøkelser, av forskerne Van den Broeck et al. og Dysvik og Kuvaas.

Ifølge Troye og Grønnhaug (1993) skal all forskning oppfylle tre krav. Det første er *kravet om etterprøvnbarhet*. Det innebærer at alt vi foretar oss i forskningsprosessen, så som kildebruk, metoder og konklusjoner vi trekker skal kunne etterprøves av andre senere, eller nærmere sagt at andre forskere på et senere tidspunkt skal kunne ettergå resultatet som hevdes – eller gjennomføre samme undersøkelse på nytt. Videre fins et *krav om ferdomsfrihet og forkastbarhet*, dette innebærer at man i forskningsprosessen skal etterstrebe å være kritiske til egne hypoteser heller enn å søke å få dem bekreftet, først da kan man feste lit til resultatet. Til slutt er det *kravet om empirisk støtte*. Det innebærer at man benytter erfaringsbaserte argumenter fremfor personlig synsing rundt temaet. Erfaringsbaserte argumenter kan for eksempel komme fra tidligere forskning.

Kravet om etterprøvbarhet beskrives som «det mest sentrale kravet til forskning over hodet.» (Grenness, 2012).

Vår oppgave tar samtlige krav på største alvor, og vi etterstreber å dekke disse.

4.0 Analyse

Vi tok fatt på denne oppgaven med tro på å finne sterke indikatorer for forholdet mellom indre motivasjon og grunnleggende psykologiske behov, samt sterke indikasjoner på forholdet mellom indre motivasjon og ekstra rolle atferd og opplevd investering i medarbeiderutvikling hos Vinmonopolets butikkansatte. Vi har vært igjennom et spekter av teori som er relevant i forhold til problemstilling og hypoteser, og har beskrevet den valgte metoden i vårt metode kapittel. I det følgende vil det være fokus på å teste våre hovedhypoteser (HH1, HH2 og HH3) og hjelpehypoteser (HHa, HHb og HHc), og å knytte resultatene opp mot relevant teori. For videre analyse av resultatene fra undersøkelsen har vi benyttet analyseverktøyet SPSS.

Vi gjort en korrelasjonsanalyse fordi korrelasjoner mellom variablene kan gi indikasjon på sammenhenger, altså korrelasjoner. Denne analysen er viktig, fordi uten korrelasjon vil man ikke kunne finne en årsakssammenheng. Hvis det ikke er korrelasjon mellom A og B, kan heller ikke A påvirke B (Grenness, 2012).

En multipel regresjonsanalyse ble gjennomført for å undersøke om de uavhengige variablene tilhørighet, autonomi og kompetanse forklarer en signifikant andel av variasjonen i den avhengige variabelen indre motivasjon. Dette er en nyttig analyse fordi den kan fortelle oss noe om effekten av de ulike variablene på en annen variabel (Grenness, 2012).

Til slutt har vi gjennomført en enkel medieringsanalyse for å finne ut om indre motivasjon medierer variablene kompetanse, autonomi og tilhørighet i relasjonen til henholdsvis ekstra rolle atferd og opplevd investering i medarbeiderutvikling (Hayes, 2017).

4.1 Deskriptiv statistikk

Deskriptiv betyr beskrivende og deskriptiv statistikk søker å beskrive hvordan ting er ved bruk av oppsummering av tall. Tabell 1 viser gjennomsnittet og standardavviket isolert for hver enkelt variabel. Gjennomsnitt for fem av seks variabler ligger mellom 5 og 6. Kompetanse har det høyeste gjennomsnittet med en verdi på over 6, noe som viser at utvalget føler at de i stor grad har den kompetansen de trenger for å utføre sitt arbeid.

Standardavvik viser graden av spredning i materialet. Dette er et mål på hvor langt de enkelte verdiene i en fordeling gjennomsnittlig ligger fra det aritmetiske gjennomsnittet for hele fordelingen. Spredningen er større jo høyere standardavviket er (Grenness, 2012). Kompetanse er variabelen med minst spredning i svarene med 0,86 og er i tillegg til Ekstra rolle atferd en av to som har et standardavvik mindre enn 1. En variabel avviker i den annen retning, og det er «Oppfatninger om investering i medarbeiderutvikling». Her er standardavviket på 1,5 og dermed langt større enn på de andre variablene. Gjennomsnittet ligger allikevel tett oppunder 5, og resultatet må ansees som høyt.

Ut fra 442 besvarelser spørsmålene i undersøkelsen, hvor gjennomsnittlig score for variablene i undersøkelsen ligger mellom 5,2 – 6,8, har vi fått et entydig resultat. Resultatet viser at et representativt utvalg av medarbeidere ved Vinmonopolet er en motivert gruppe som anser seg godt kompetente til å ivareta sitt arbeid. Dette er en flott og viktig bekreftelse for Vinmonopolet som arbeidsgiver. I tillegg har vi stor tro på at dette materialet gir statistikk som vil understøtte teorien vi har bygget våre hypoteser ut fra. Hypotesene skal i fortsettelsen testes, og resultater skal redegjøres for og diskuteres.

Tabell 1 Deskriptiv statistikk

	Gjennomsnitt	Standardavvik	N
Indre motivasjon	5,38	1,21	442
Kompetanse	6,08	0,86	442
Autonomi	5,44	1,11	442
Relasjon	5,50	1,03	442
Ekstra rolle atferd	5,92	0,88	442
Oppfatning om investering i medarbeiderutvikling	4,96	1,52	442

4.2 Korrelasjoner

Korrelasjonsanalysen i Tabell 2 viser at det er signifikant positiv korrelasjon mellom alle 6 variablene. Dette kan være en indikasjon på at våre hovedhypoteser og tre hjelpehypoteser støttes.

Tabell 2 Deskriptiv statistikk og korrelasjoner

Variabler	Gjennomsnitt	Standardavvik	1	2	3	4	5	6
(1) Relasjon	5,50	1,03	1	0,31**	0,61**	0,53**	0,32**	0,45**
(2) Kompetanse	6,08	0,86	0,31**	1	0,44**	0,32**	0,59**	0,20**
(3) Autonomi	5,44	1,11	0,61**	0,44**	1	0,65**	0,43**	0,54**
(4) Indre motivasjon	5,38	1,21	0,53**	0,32**	0,65**	1	0,48**	0,55**
(5) Ekstra rolle atferd	5,92	0,88	0,32**	0,59**	0,43**	0,48**	1	0,29
(6) Oppfatninger om investering i medarbeider utvikling	4,96	1,52	0,45**	0,20**	0,54**	0,55**	0,29**	1

** Korrelasjon er signifikant ved 0.01 (to desimaler)

Som en kan se fra Tabell 2 har indre motivasjon en relativt sterk signifikant positiv korrelasjon med både autonomi ($r = .65$), tilhørighet ($r = .53$), mens for kompetanse ($r = .32$) er det en lavere korrelasjon med indre motivasjon enn det er for de andre variablene. Dette er et interessant funn, da det avviker noe fra tidligere forskning. Oppfattet investering i medarbeiderutvikling korrelerer også svakere med indre motivasjon ($r = .20$) enn de andre variablene, noe som muligens ytterligere kan belyse den relativt lave korrelasjonen til kompetanse.

4.3 Multipel regresjonsanalyse

En multipel regresjon er en lineær modell der en variabel blir predikert ut fra flere prediktorvariabler. Vi har her gjort en multipel regresjonsanalyse for å teste

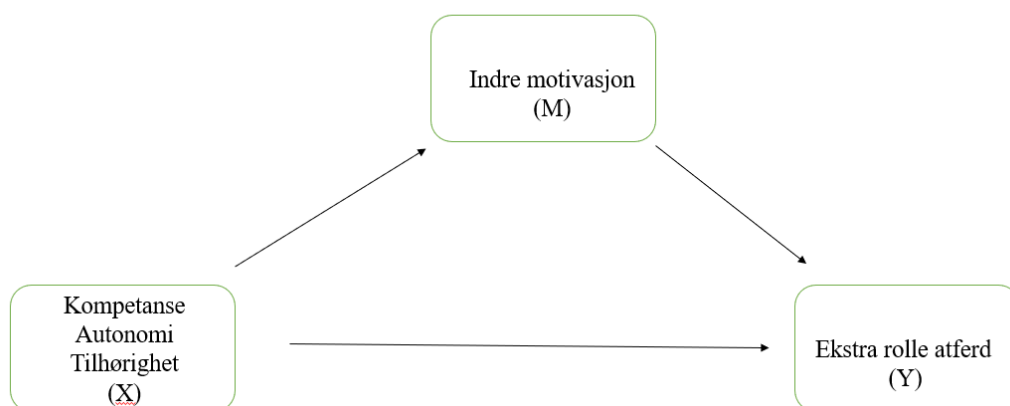
hjelpehypotesene, og se på hvordan kompetanse, relasjon, og autonomi er relatert til indre motivasjon. Kompetanse var ikke signifikant relatert til indre motivasjon ($b = .05$, $SE = .06$, $p = .36$). Autonomi er ifølge den multiple regresjonsanalysen signifikant relatert til indre motivasjon ($b = .56$, $SE = .05$, $p = <.001$). Tilhørighet er ifølge den multiple regresjonsanalysen signifikant relatert til indre motivasjon ($b = .25$, $SE = .05$, $p = <.001$)

Resultatet av analysen gir ikke støtte til Hjelpesympotese HH1 a, «*Tilfredsstillelse av kompetanse er positivt relatert til indre motivasjon*». Analysen gir støtte til våre to andre hjelpehypoteser HH1 b, «*Tilfredsstillelse av autonomi er positivt relatert til indre motivasjon*» og HH1 c, «*Tilfredsstillelse av tilhørighet er positivt relatert til indre motivasjon*».

4.4 Enkel medieringsanalyse

I en enkel medieringsanalyse ser man på om relasjonen mellom to variabler (X og Y) medieres (går gjennom) en tredje variabel (M) (Hayes, 2017). Disse relasjonene er vist under i Figur 1

Figur 1 Eksempel på enkel Mediering



Her kan vi se at X påvirker Y direkte, samtidig som X påvirker Y indirekte ved å først påvirke M (Hayes, 2017).

Vi brukte SPSS Process Macro med 5000 percentile bootstrap metode fra Hayes (2018, Model 4) for å teste våre medieringshypoteser. Vi ønsket å undersøke om effektene av de forskjellige grunnleggende psykologiske behovene (XXX) på

henholdsvis Ekstra rolle atferd (Y) og Oppfatninger om investering (Y) i medarbeiderutvikling går gjennom indre motivasjon (M).

Som en kan se fra Tabell 3, finner vi støtte for at relasjonen mellom henholdsvis tilhørighet, kompetanse og autonomi og ekstra rolle atferd går gjennom indre motivasjon ettersom ingen av konfidensintervallene går gjennom 0.

Vi finner dermed i vårt materiale signifikant støtte for en klassisk mediering. Indre motivasjon medierer både tilhørighet, kompetanse og autonomi for ekstra rolle atferd hos medarbeiderne i Vinmonopolets. Dette indikerer at vi får støtte i vår Hovedhypotese 2, HH2, «*Indre motivasjon medierer forholdet mellom grunnleggende psykologiske behov og ekstrarolleatferd*».

Tabell 3 Resultater fra enkel medieringsanalyse

		Effekt	SE	t	p	LLCI	ULCI
Y: OCB	Total effekt av X på Y	.61	.04	15.46	.00	.53	.69
X: COMP	Direkte effekt av X på Y	.50	.04	13.02	.00	.43	.58
M: IM	Indirekte effekt av X på Y (IM)	.11	.02 (BOOT)			.07 (BOOT)	.15 (BOOT)
Y: OCB	Total effekt av X på Y	.34	.03	9.92	.00	.27	.41
X: AUTO	Direkte effekt av X på Y	.16	.04	3.69	.00	.07	.24
M: IM	Indirekte effekt av X på Y (IM)	.18	.03 (BOOT)			.12 (BOOT)	.25 (BOOT)
Y: OCB	Total effekt av X på Y	.27	.04	7.08	.00	.20	.35
X: REL	Direkte effekt av X på Y	.08	.04	1.83	.07	-.01	.16
M: IM	Indirekte effekt av X på Y (IM)	.20	.03 (BOOT)			.14 (BOOT)	.27 (BOOT)

Note: IM = Indre motivasjon, OCB = Ekstra rolle atferd, COMP = Kompetanse, AUTO = Autonomi, REL = Tilhørighet

Vi ser det samme resultatet når vi bytter ut variabelen ekstra rolle atferd med variabelen oppfattet investering i medarbeiderutvikling i Tabell 4 nedenfor. Også her finner vi støtte for at relasjonen mellom henholdsvis tilhørighet, kompetanse og autonomi og oppfattet investering i medarbeiderutvikling går gjennom indre motivasjon ettersom ingen av konfidensintervallene går gjennom 0.

Tabell 4 Resultater fra enkel medieringsanalyse

		Effekt	SE	t	p	LLCI	ULCI
Y: PIED	Total effekt av X på Y	.36	.08	4.28	.00	.19	.52
X: COMP	Direkte effekt av X på Y	.04	.07	.55	.58	-.11	.19
M: IM	Indirekte effekt av X på Y (IM)	.31	.05 (BOOT)			.22 (BOOT)	.42 (BOOT)
Y: PIED	Total effekt av X på Y	.74	.06	13.40	.00	.63	.85
X: AUTO	Direkte effekt av X på Y	.42	.07	6.17	.00	.29	.56
M: IM	Indirekte effekt av X på Y (IM)	.32	.06 (BOOT)			.21 (BOOT)	.42 (BOOT)
Y: PIED	Total effekt av X på Y	.67	.06	10.63	.00	.55	.79
X: REL	Direkte effekt av X på Y	.33	.07	4.82	.00	.19	.46
M: IM	Indirekte effekt av X på Y (IM)	.34	.05 (BOOT)			.25 (BOOT)	.45 (BOOT)

Note: IM = Indre motivasjon, PIED = Oppfatning av investering i medarbeiderutvikling, COMP = Kompetanse, AUTO = Autonomi, REL = Tilhørighet

Vi finner dermed i vårt materiale signifikant støtte for en klassisk mediering. Indre motivasjon medierer både tilhørighet, kompetanse og autonomi for oppfattet investering i medarbeiderutvikling hos medarbeiderne i Vinmonopolet. Dette indikerer at vi får støtte i vår Hovedhypotese 3, HH3, «*Indre motivasjon medierer forholdet mellom grunnleggende psykologiske behov og oppfatning om investeringer i medarbeiderutvikling*».

Det er på alle testene benyttet 5000 i Bootstrap, og resultatet har en sannsynlighet på 95 %. I tillegg til at vi finner støtte for HH2 og HH3, underbygger denne testen at det finnes støtte for også Hovedhypotese 1, HH1, samt alle hjelpehypotesene (HH1a, HH1b og HH1c).

4.5 Eksplorerende analyse

Til tross for at vi i vår kvantitative undersøkelse av den indre motivasjonen hos butikkmedarbeidere i Vinmonopolet opp mot forskjellige variabler har oppnådd forventede resultater i henhold til eksisterende teori, opplever vi allikevel ikke at vi har kommet helt til bunns i tematikken. Vi skal derfor i dette kapittelet i tillegg gjennomføre en eksplorerende analyse, for å belyse besvarelsen av vår problemstilling med ytterligere mulige faktorer.

Mye kan tyde på at Vinmonopolet over tid har investert i å bygge en kultur for å hjelpe andre. Dette ligger i organisasjonens natur, som service-organisasjon. I henhold til Linda Lais kommentar i BI Business Review er nettopp dette en av måtene å bygge en prososial kultur på, som igjen vil gi økt indre motivasjon med

mulig bedre innsats fra medarbeiderne og økt kvalitetsmessig ytelse. Kanskje de mange kundeundersøkelsene hvor Vinmonopolet leverer svært gode resultater i også underbygger dette?

Vi mener å se antydninger til at det er skapt en sosial identitet som butikkmedarbeiderne i Vinmonopolet søker seg til – og som er gjenkjennbar for kundene. Er det mulig at Spurkelands relasjonelle bevissthet kan gi seg uttrykk for en gruppe mennesker, basert på tillit gjennom gjentagende positiv relasjonell erfaring? Det er også en mulighet for at det positive forholdet kundene har til organisasjonen påvirker den mellommenneskelige kommunikasjonen i butikk. Og at dette videre gir medarbeiderne i Vinmonopolets butikker en opplevelse av å bli anerkjent i kundemøtene – som igjen styrker den sosiale identiteten i henhold til Haslams teorier.

Mange av faktorene som er grunnleggende for indre motivasjon, så som autonomi og kompetanse, eller elementer innenfor sosial identitet, eller relasjoner for den saks skyld, forsiktig berører mange av de samme tangentene som Mihaly Czikzentmihalyis forskning på kreativitet berører. Kan det hende at Vinmonopolets butikkansatte virkelig og oppriktig elsker det de gjør – noe vår forskning kan indikere. Kan det være at de positive effektene som kan oppnås av både prososial motivasjon, sosial identitet, relasjonskompetanse og utstrakte mengder menneskemøter – og selvfølgelig indre motivasjon, gjør at medarbeiderne i Vinmonopolet opplever å komme i fullstendig flyt?

«Flow», eller flyt, har ni kjennetegn, som gjennom dybdeintervjuer av 99 kreative personer fra forskjellige domener – alle med en ting til felles – de har skapt noe nytt og banebrytende på sitt område. En av faktorene som trekkes frem av forfatteren er at intervjuobjektene i stor grad føler og agerer likt til tross for at det er store forskjeller på individene. Czikzentmihalyj mener at dette bunner i personens kjærlighet til sitt fag, som gir et helt annet spekter å spille på. De elsker hva de gjør og ønsker bare lov til å jobbe med det de gjør, fordi de synes det er gøy og givende. Gjennomgående i samtlige intervjuer som ble gjennomført i denne studien var følgende;

1. Det er klare mål hele veien
2. Man får umiddelbar feedback på sine handlinger
3. Det er balanse mellom utfordringer og evner
4. Handling og bevissthet er koblet sammen
5. Forstyrrelser er borte fra bevisstheten
6. Man er ikke redd for å mislykkes
7. Selvbevisstheten forsvinner
8. Tidsfølelsen forvrenses
9. Aktiviteten gir mening i seg selv

Å jobbe med kundeservice har mange likhetstrekk med å stå på scenen – som jo regnes som en kreativ kunstform. Ut fra forskningen, med tanke på at det er et så bredt spekter av forskjellige domener som er representert, tar man utgangspunkt i at det ikke er selve arbeidsoppgavene som skaper lidenskapen – men hvordan det oppleves å gjøre jobben, og kvaliteten i denne opplevelsen. I Csikszentmihalyis studie blir dette beskrevet ensartet i intervjuene, på tvers av domener, kjønn og nasjonalitet. Csikszentmihalyi hadde kreativitet som sitt mål for forskningen – men er det gjenkjennbart for en medarbeider i Vinmonopolet når hen går inn i kundemøtet?

Også innen forskningen på samskapning trekkes Csikszentmihalyi's forskning, og spesielt hans system-modell for kreativitet inn. Kort fortalt dreier denne modellen seg om at kreativitet må skje innenfor et felt, med enkelte kriterier og beskrivelse av aktørene som påvirker kreativiteten. Vi tenker oss at kundeservice, og skapelsen av kundeopplevelser er et kreativt felt, hvor butikkmedarbeideren svært mange ganger hver eneste dag går inn i et lite kreativt øyeblikk. Og ikke bare det. Trekker vi inn Spurkelands (2018) påstander om at relasjonsbyggingen blir sterkere dersom begge parter bidrar inn i relasjonen – altså i dette øyeblikket hvor kundeservice skapes, snakker vi om samskapning. Samskapning av de gode kundemøtene. The London School of Economics and Political Science gjennomførte studien "*Promise: Co-Creation: New pathways to value*". Resultatene fra denne studien viser at kundeinvolvering har noen fordeler for organisasjonen – deriblant bedre produktkvalitet og høyere kundetilfredsstillelse, økt engasjement, positiv vareprat og sterkere lojalitet (Ind et al., 2012). Dette kan forklare Vinmonopolets stadige høye ranking i forskjellige kundeundersøkelser –

samtidig som at det kan gi oss en pekepinn på at Vinmonopolets medarbeidere som en del av en gjensidig relasjon og samskapelsesprosess, også sitter igjen med den samme effekten som kundene får ut fra disse korte, men mangfoldige møtene. Tilfredsstillelse, engasjement, lojalitet.

Å sette de perspektivene vi har gjennomgått i løpet av denne studien opp mot kundeservice- og kundeopplevelses-teori er en svært spennende mulighet for fremtidig forskning. Hva er det egentlig kunden henter ut av møtet med kundeservicemedarbeideren – og hvilken betydning har dette møtet hatt for kundens fremtidige forhold til organisasjonen?

5.0 Drøfting – implikasjoner og anbefaling

I denne avsluttende delen skal vi se på funnene i undersøkelsen, og hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner disse kan gi. I tillegg ønsker vi å gi en anbefaling om et mulig initiativ for Vinmonopolet, samt foreslå noen områder som kan være relevante for videre forskning.

Som beskrevet i innledningen, var vi nysgjerrige på hva det er som motiverer medarbeidere ved Vinmonopolets butikker til å skape de gode kundemøtene. I dette kapittelet skal vi forsøke å besvare vår problemstilling med de funn vi har gjort.

«Er tilfredsstillelse av psykologiske behov positivt relatert til indre motivasjon hos Vinmonopolets butikkmedarbeidere, og hvordan relaterer deres indre motivasjon seg til deres ekstra rolle atferd og oppfattelse av investering i medarbeiderutvikling?»

Først og fremst må vi trekke frem at resultatene av vår kvantitative undersøkelse er svært positive. Det vil nok være spesielt gledelig for Vinmonopolet at hovedvekten av medarbeiderne viser høy grad av motivasjon og tilfredshet med sin arbeidsplass. Med ett unntak er samtlige hypoteser i forhold til motivasjon og grunnleggende psykologiske behov bekreftet – hvilket ikke var et uventet resultat, da tidligere forskning på området har vist sterke og tydelige resultater.

Vi opplever at resultatene i vår undersøkelse yter et lite bidrag til å bekrefte teoriene til Deci og Ryan nok en gang. I tillegg til støtte for hovedhypotesen fikk vi støtte for de to hypotesene om opplevd investering i medarbeiderutvikling og ekstrarolleatferd. Også her fikk vi bekreftet at indre motivasjon medierer forholdet mellom de grunnleggende psykologiske behovene og de to nevnte variablene. Helt i tråd med tidligere forskning.

Det overraskende momentet i vår studie kom når vi testet hypotesen som omfatter kompetanse. Kompetanse har i den forskning vi har sett på forholdt seg likt til indre motivasjon som de to andre grunnleggende psykologiske behovene. Vi ble derfor svært overrasket når vi først fant en lavere positiv korrelasjon mellom kompetanse og indre motivasjon enn vi hadde funnet med autonomi og tilhørighet, og deretter gjorde samme funn for variabelen opplevd investering i medarbeiderutvikling. Dette ble videre bekreftet når vi gjennomførte regresjonsanalysen og fant at kompetanse ikke er signifikant relatert til indre motivasjon. Vi tenker at dette er et interessant funn, da det avviker noe fra tidligere forskning. Vår antakelse fra utgangspunktet om at kompetanse var en viktig motivasjonsfaktor for Vinmonopolets medarbeidere måtte tones ned.

Vi vet at Vinmonopolet i en årrekke har hatt høy prioritet på utvikling av egne medarbeidere. Det er kuriøst at kompetanse er den variabelen vi målte som har minst spredning i besvarelsene. Dette indikerer at medarbeiderne i Vinmonopolet mener de er svært kompetente til å gjøre jobben sin, hvilket er et godt resultat for Vinmonopolet. Den lave spredningen i besvarelsene kan tyde på at besvarelsen på dette spørsmålet gir en tak-effekt. En tak-effekt vil si at medarbeiderne opplever seg så kompetente at de egentlig ikke anser spørsmålet som relevant, og at de også av den grunn ikke er så opptatt av hva bedriften gjør for å sørge for at de får utvikle seg. På den andre siden kan det også være at siden det er lang tradisjon for å investere i utvikling, kan det være at medarbeiderne tar dette som en selvfølge og av den grunn ikke ser spørsmålet som veldig relevant.

Dersom vår antagelse om en tak-effekt er korrekt, er dette et funn som Vinmonopolets ledelse kan ha nytte av å ta inn over seg og vi anbefaler å gjennomføre en evaluering av dagens «kompetansebeholdning» opp mot det nivå som man opplever at både kundene etterspør og trender i markedet viser at det kan

bli behov for i fremtiden. En sterkere «skreddersøm» kan være nødvendig for å være sikker på at det er den rette investeringen som gjøres også fremover.

Til tross for det overraskende funnet rundt kompetanse, syntes vi allikevel denne undersøkelsen har gitt et «ja» som svar på vår problemstilling, og også langt på vei en bekreftelse av tidligere forskning. Men et «ja» var jo ikke det viktigste svaret vi var ute etter å finne, vi ville vite mer om variablene som påvirker motivasjonen til Vinmonopolets medarbeidere selv når graden av autonomi er relativt lav. Vi gjennomførte derfor en eksplorativ analyse i tillegg. Den ga oss noen interessante momenter, som vi ellers ikke ville kunnet knytte opp mot vår problemstilling.

Og så må vi bevege oss tilbake til der det startet – diskusjonen rundt autonomi som var ett av elementene som ga oss inspirasjon til denne studien. Vi anser at vi fikk en bekreftelse på at det stemmer at indre motivasjon og autonomi har sammenheng. Men undersøkelsen i seg selv har ikke vist oss annet enn at de butikkansatte i Vinmonopolet opplever å ha autonomi i sitt arbeide, til tross for at tydelige rammebetingelser for deres jobb er gitt. For å kunne belyse dette må vi trekke inn de andre teoriene som ikke lå til grunn for undersøkelsen, men som gir andre innfallsvinkler. Vi tenker at det mest nærliggende kan være å trekke frem Deci og Ryans utvidelse av teorien om grunnleggende psykologiske behov. Her ser man ikke bare arbeidet som oppgavebasert, men trekker også inn det som foregår inne i individet. Det er også interessant å se det med både Spurkelands og Csikszentmihalyi's briller på. Elsker de jobben sin så mye at de opplever å være i flyt når de jobber? Er hvert eneste kundemøte en arena hvor medarbeideren innenfor relasjonskompetansens rammer selv skaper utfallet og dermed har full autonomi i hverdagen? Vi utelukker heller ikke at det kan være slik at Lee og Bruvolds (2003) forskning har rett, at det er Vinmonopolets innsats for å øke kompetansen har gjort at medarbeiderne oppnår en følelse av selvbestemmelse.

Vi antok at resultatet av undersøkelsen også vil være nyttig for Vinmonopolet fordi det kan gi dypere innsikt i hva som fører til motiverte medarbeidere.

Undersøkelsen har gitt oss en del svar, men den har også vist oss områder det vil være interessant å forske videre på. Et område vi allerede har nevnt er at resultatet kunne sett annerledes ut dersom svarprosenten hadde vært enda høyere. I tillegg er

vi nysgjerrige på noen andre områder. Det er en høy svarprosent på spørsmålet om man frivillig hjelper sine kolleger, altså at man utøver ekstrarolleatferd. Hva hvis vi hadde spurt om den enkeltes opplevelse av å *få* hjelp – ville svaret vært like positivt? Og hvordan ville en tilsvarende undersøkelse hos andre innenfor varehandelen sett ut – er det relevant å tenke at indre motivasjon er høyere hos medarbeidere i faghandel enn i for eksempel dagligvare?

Det er selvsagt også en mulighet for at vi med funnet om kompetanse kan ha tatt første steget mot å bevise at tidligere teori har tatt feil, og at det grunnleggende psykologiske behovet for kompetanse faktisk ikke er sterkt relatert til indre motivasjon. Dersom dette er korrekt, ville det i så fall ha betydning for hvordan man jobber videre med indre motivasjon og dets nærliggende felt. Dette har vi ikke belegg nok for å hevde med bakgrunn av denne undersøkelsen, til det er den for snever. Men det kan være grunn til å teste denne hypotesen igjen i en større skala, med liknende type respondenter og organisasjoner.

En annen refleksjon vi har gjort oss er de sammenhenger vi ser at det kan være mellom teoriene vi har vært innom – dette kunne det virkelig være spennende å forske mer på. Vi gir stafettspinnen videre til kommende forskere.

Litteraturliste

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Gagné, M. (2009). *A model of knowledgesharing motivation*.
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2. utg). Cappelen Damm akademisk.
- Haslam, S. A., Reicher, S., & Platow, M. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power* (Second edition). Psychology.
- Hayes, A. F. (2017). *Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation*. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?*
<https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Ind, N., Fuller, C., & Trevail, C. (2012). *Det samskapte merket* (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>

- Lai, L. (2017). *Motivasjon for å gjøre en forskjell*.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>
- Lindvoll, E. (2017, april 29). *Rekordstort omdømmestup for Rema 1000*.
<https://e24.no/naeringsliv/i/rA9PEm/rekordstort-omdoemmestup-for-rema-1000>
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>
- Pinker, S. (Regissør). (2017). *The secret to living longer may be your social life*.
<https://www.youtube.com/watch?v=ptIecdCZ3dg>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sagberg, I. (2023). *Store Norske Leksikon*.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utgave). Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet* (1. utgave). Universitetsforlaget.
- Traction Norge 2022*. (2022). <https://www.retailmagasinet.no/omdommemaling-traction-norge-2022-vinmonopolet/vinmonopolet-har-norges-beste-omdomme/778265>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De witte, H., Soenens, B., & Lens, willy. (2010). *Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale*.

- Vignoles, V. L., Gollege, J., Regalia, C., Manzi, C., & Scabini, E. (2006). *Beyond Self-esteem: Influence on multiple motives on identity construction*. 90(2), 26. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.2.308>
- Vinmonopolet. (2023). *Vinmonopolet*. <https://www.vinmonopolet.no/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Oppsummering fra undersøkelse i Forms

"Hva motiverer medarbeidere ved Vinmonopolet til å skape det gode kundemøtet?«

445

Svar

14:29

Gjennomsnittlig tid for å fullføre

Lukket

Status

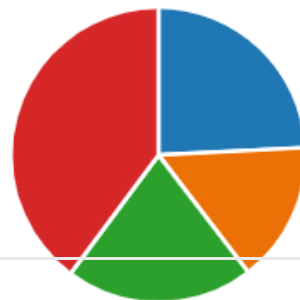
1. Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva motiverer medarbeidere ved Vinmonopolet til å skape det gode kundemøtet?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i spørreundersøkelsen.

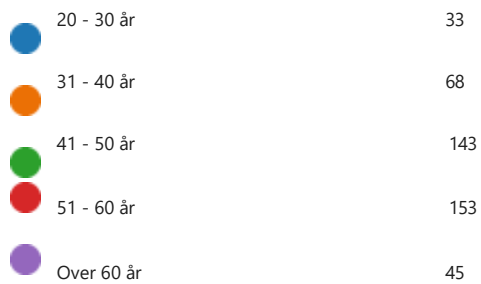
Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.



2. Hvor mange år har du vært ansatt ved Vinmonopolet



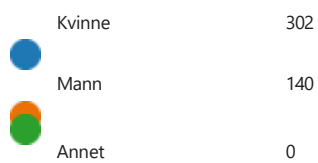
3. Alder



4. Hvilken region tilhører du i Vinmonopolet



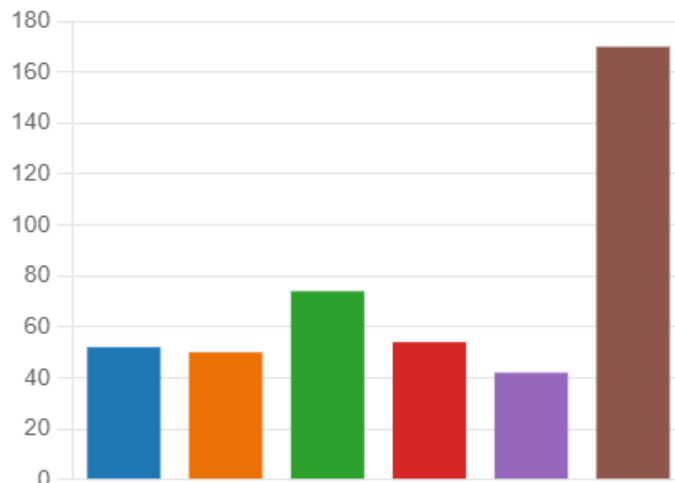
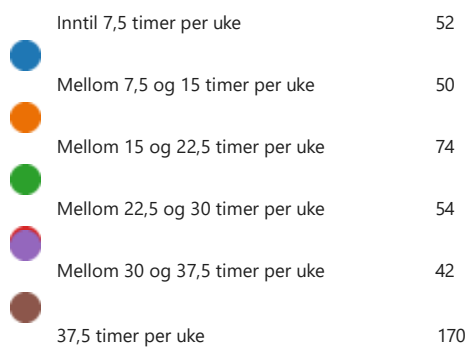
5. Kjønn



6. Stilling



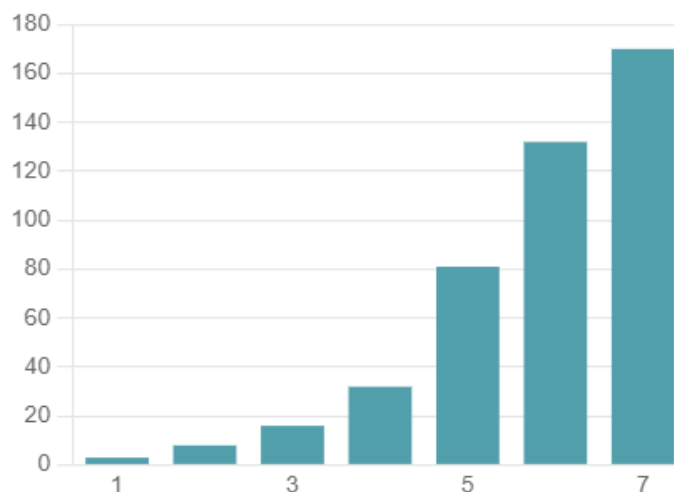
7. Ansettelsesforhold



8. Når jeg er på jobben, føler jeg meg som en del av et større felleskap

5.84

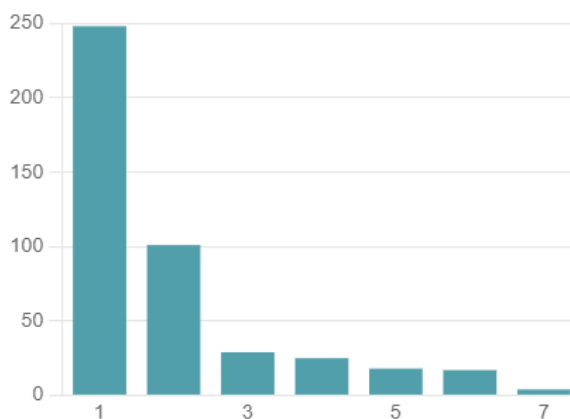
Gjennomsnittlig vurdering



9. Jeg føler egentlig ikke at jeg har spesielt gode relasjoner med kollegaene mine

1.94

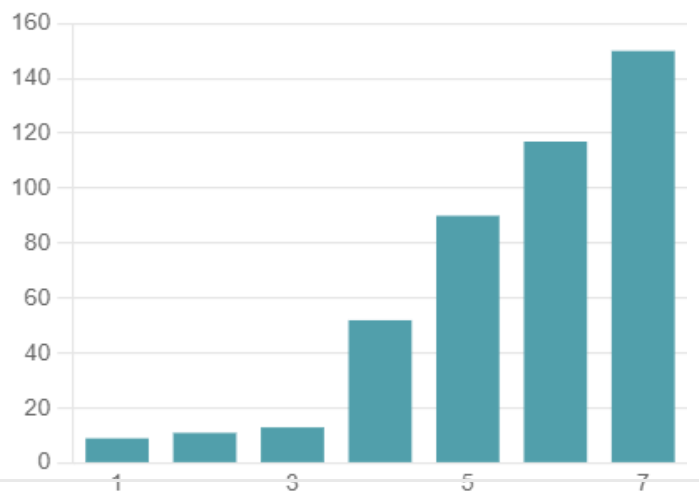
Gjennomsnittlig vurdering



10. Når jeg er på jobb, føler jeg at jeg kan snakke om emner som virkelig betyr noe for meg.

5.61

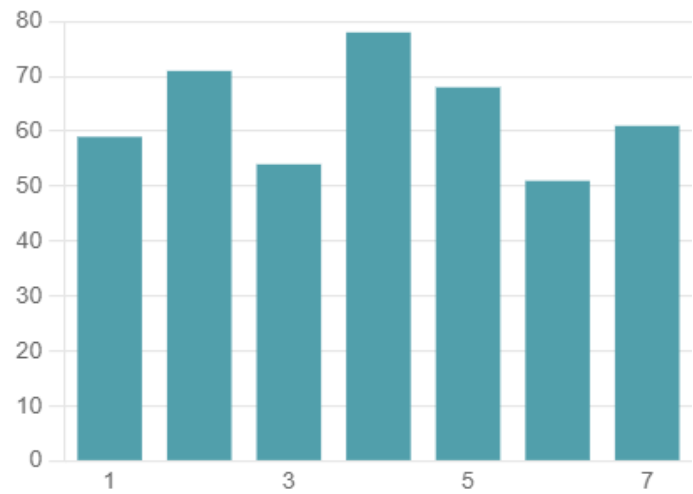
Gjennomsnittlig vurdering



11. Noen av mine kollegaer er nære venner av meg

3.95

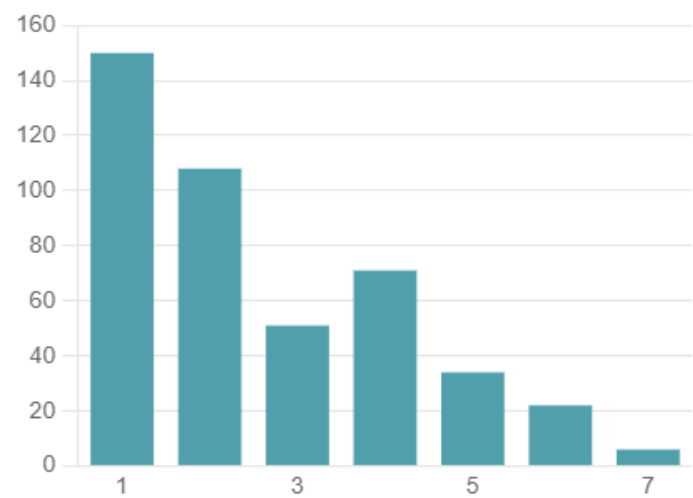
Gjennomsnittlig vurdering



12. Jeg føler egentlig ikke at kollegaene mine og jeg har mye til felles

2.60

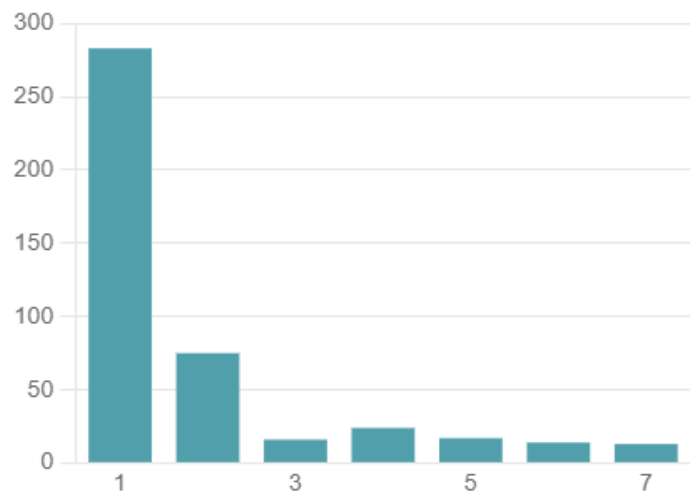
Gjennomsnittlig vurdering



13. Jeg føler meg ofte ensom når jeg er sammen med kollegaene mine

1.89

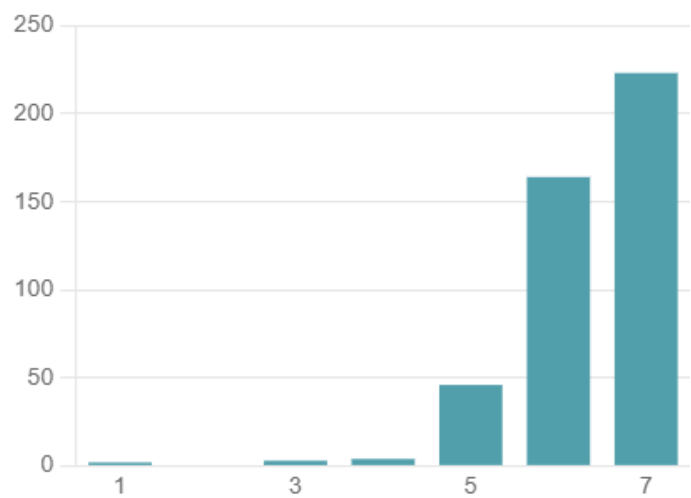
Gjennomsnittlig vurdering



14. Jeg er i stand til å utføre arbeidsoppgavene mine på en god måte

6.34

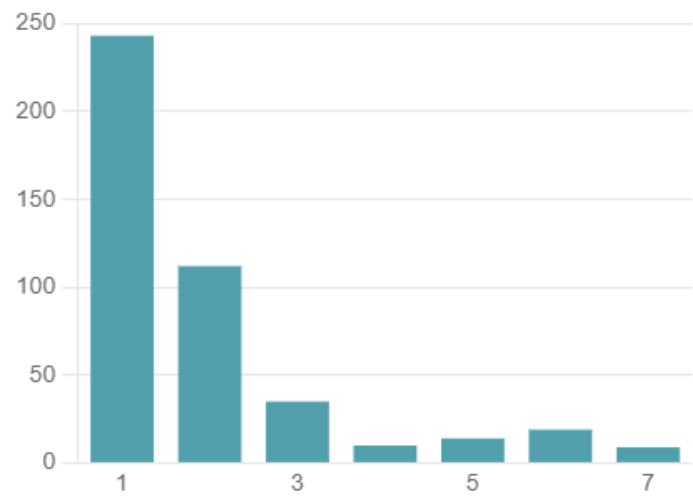
Gjennomsnittlig vurdering



15. Jeg føler egentlig ikke at jeg er dyktig i jobben min

1.94

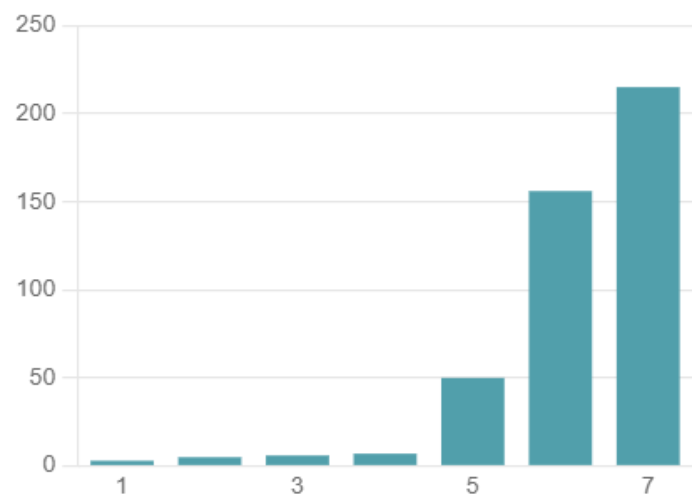
Gjennomsnittlig vurdering



16. Jeg føler meg kompetent til å utføre jobben min

6.22

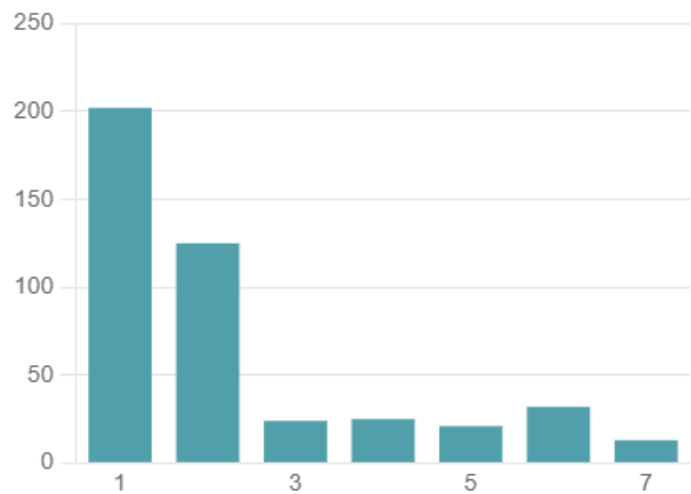
Gjennomsnittlig vurdering



17. Jeg tviler av og til på om jeg er stand til å utføre jobben min på en skikkelig måte

2.29

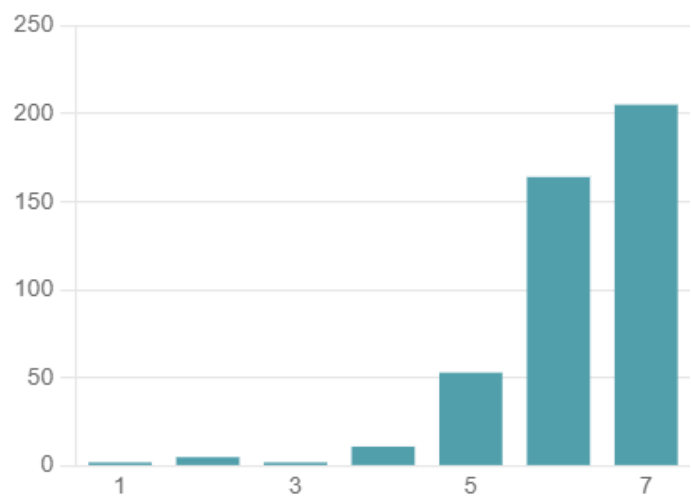
Gjennomsnittlig vurdering



18. Jeg er dyktig til å utføre arbeidsoppgavene mine

6.21

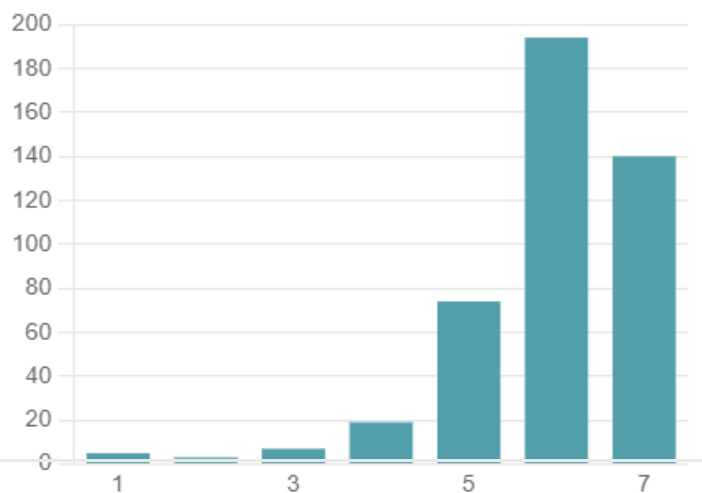
Gjennomsnittlig vurdering



19. Jeg føler at jeg er i stand til å løse alle arbeidsoppgavene mine, til og med de som er vanskelige

5.93

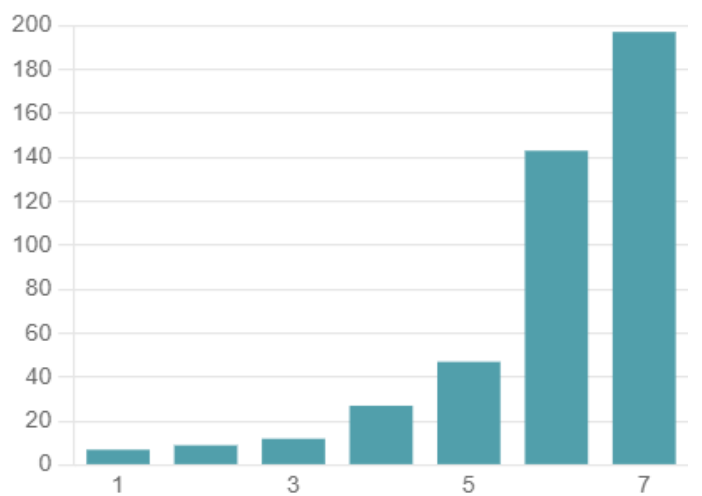
Gjennomsnittlig vurdering



20. Jeg føler at jeg kan være meg selv når jeg er på jobben min

5.98

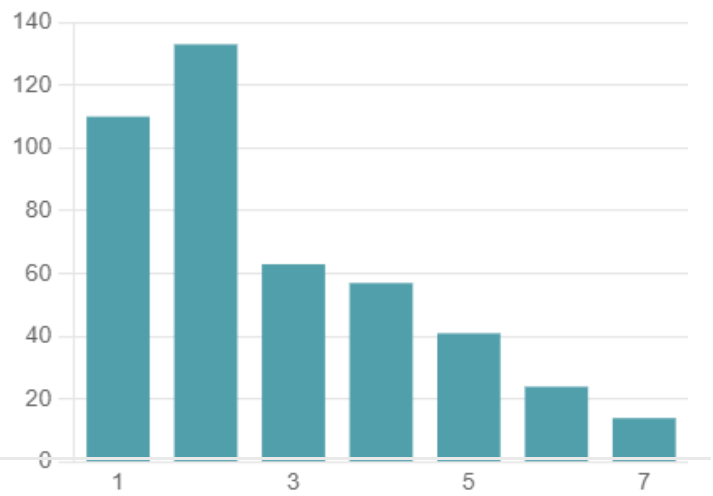
Gjennomsnittlig vurdering



21. Når jeg er på jobb, føler jeg ofte at jeg må rette meg etter hva andre sier jeg skal gjøre

2.81

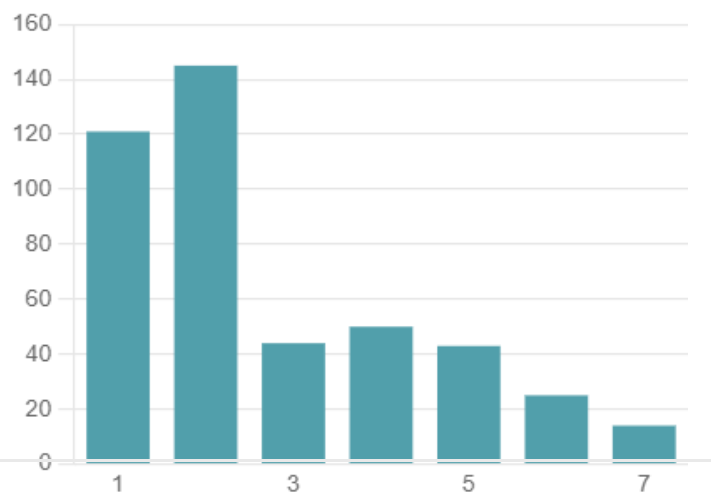
Gjennomsnittlig vurdering



22. Dersom jeg kunne velge, hadde jeg utført arbeidsoppgavene mine på en annen måte

2.73

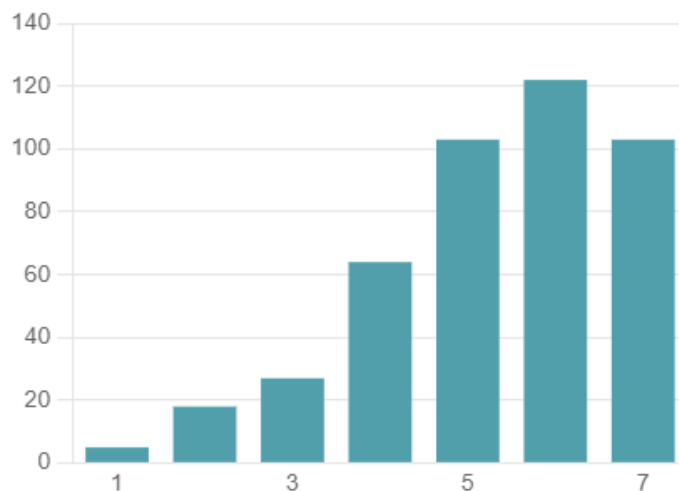
Gjennomsnittlig vurdering



23. Arbeidsoppgavene mine på jobben stemmer overens med det jeg virkelig vil gjøre

5.31

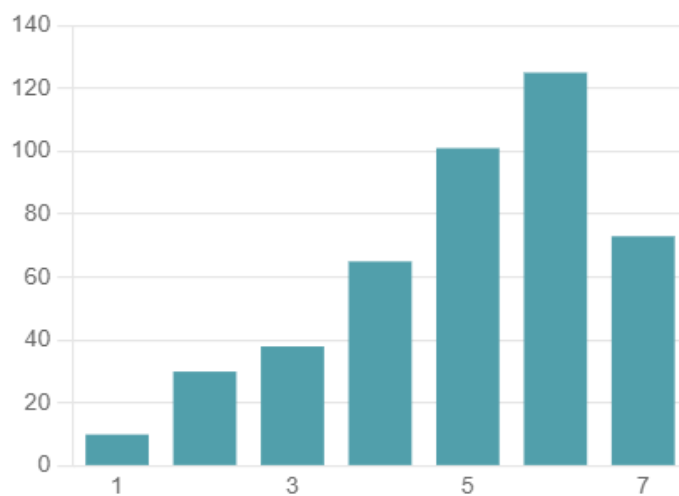
Gjennomsnittlig vurdering



24. Jeg står fritt til å gjøre jobben min på den måten som jeg synes den kan gjøres best

5.00

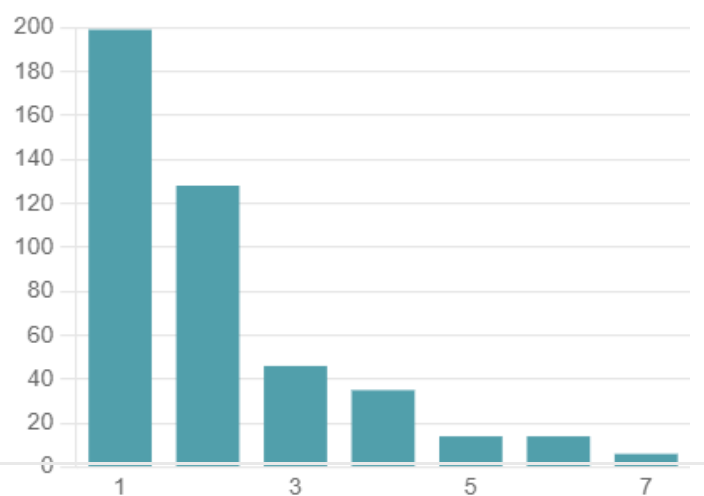
Gjennomsnittlig vurdering



25. Når jeg er på jobb, føler jeg meg ofte tvunget til å utføre oppgaver som jeg ikke ønsker å gjøre

2.10

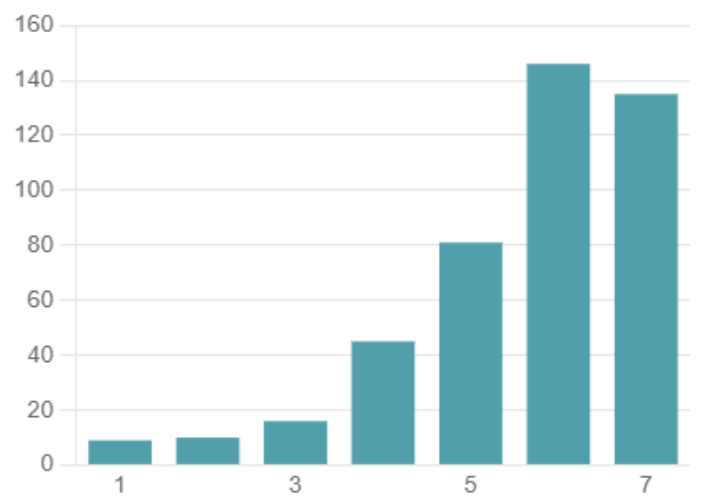
Gjennomsnittlig vurdering



26. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min

5.62

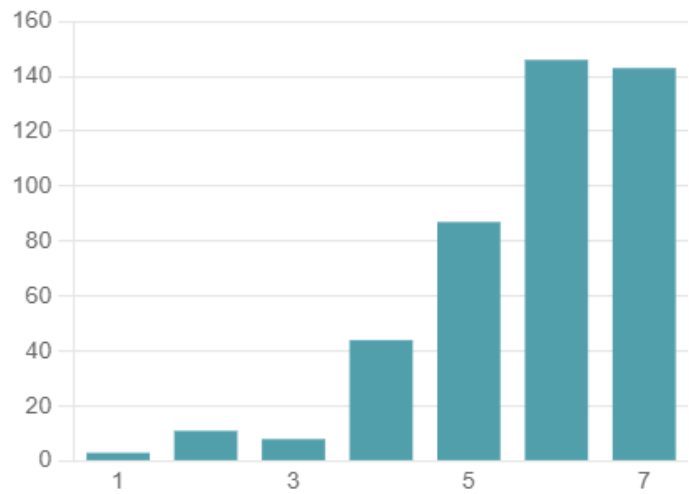
Gjennomsnittlig vurdering



27. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

5.74

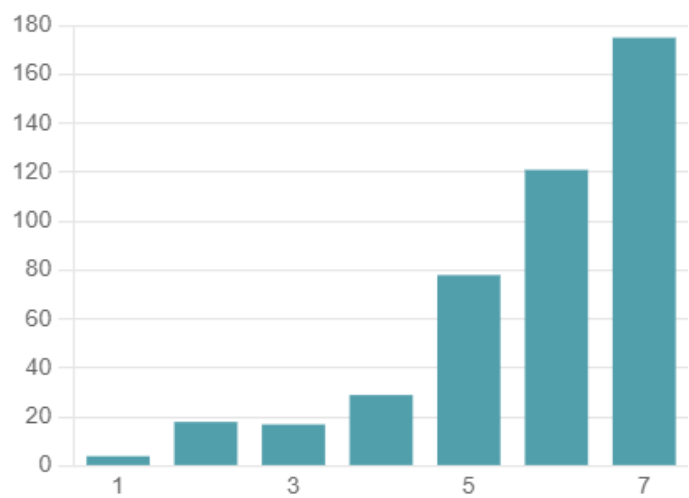
Gjennomsnittlig vurdering



28. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

5.76

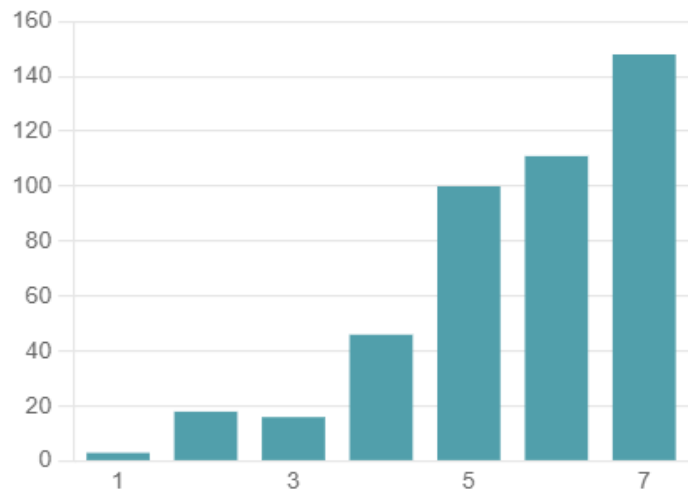
Gjennomsnittlig vurdering



29. Jobben min er veldig spennende

5.59

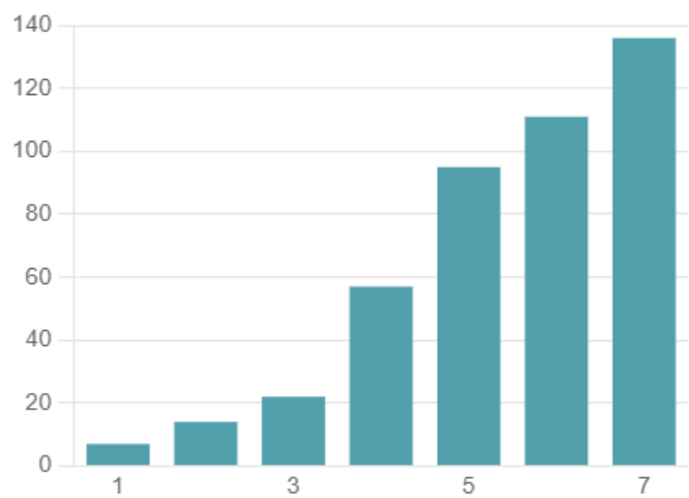
Gjennomsnittlig vurdering



30. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende

5.48

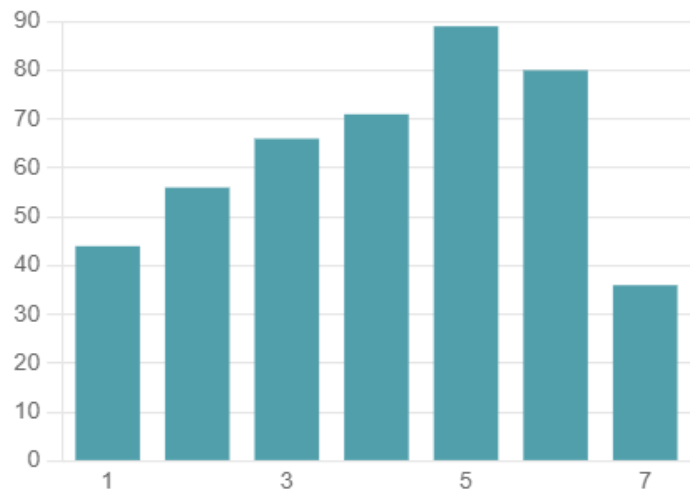
Gjennomsnittlig vurdering



31. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

4.11

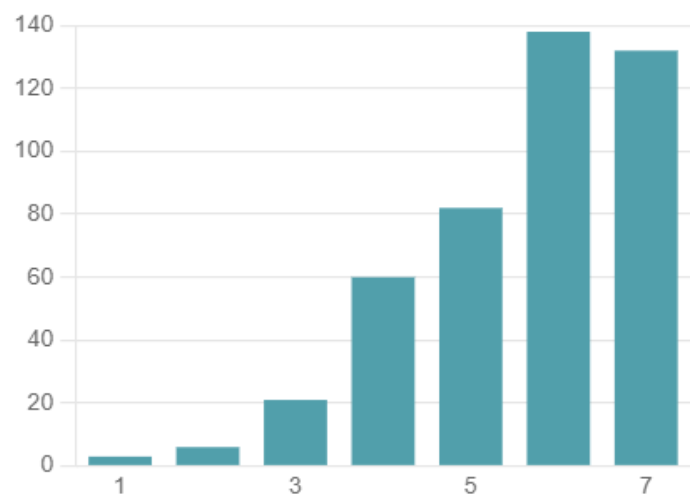
Gjennomsnittlig vurdering



32. Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret

5.61

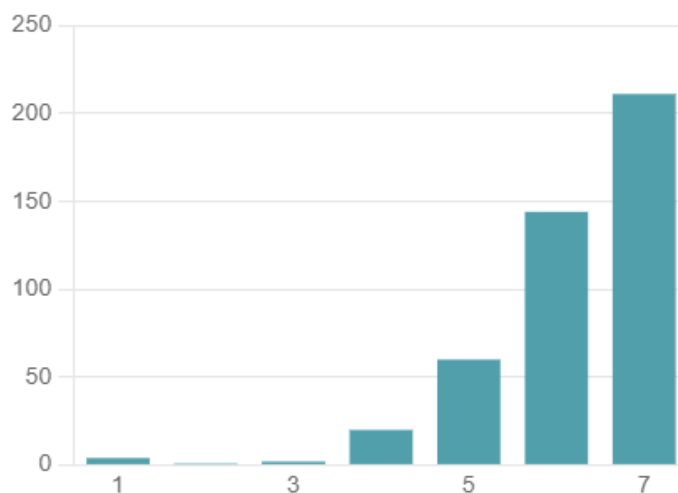
Gjennomsnittlig vurdering



33. Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg

6.18

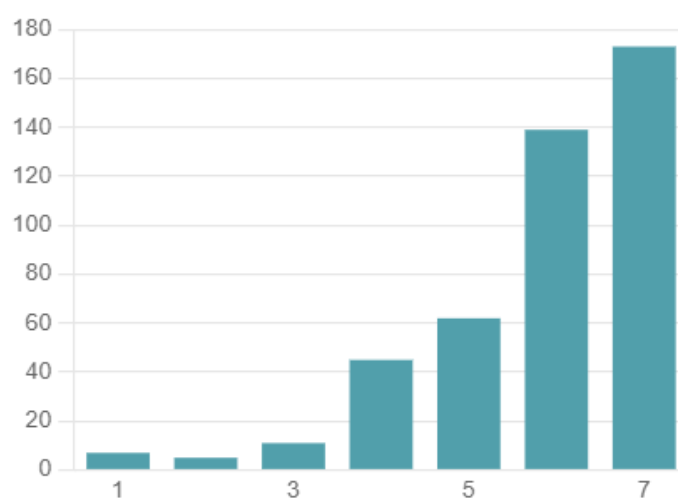
Gjennomsnittlig vurdering



34. Jeg bistår ofte kolleger i butikken/avdelingen min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min

5.85

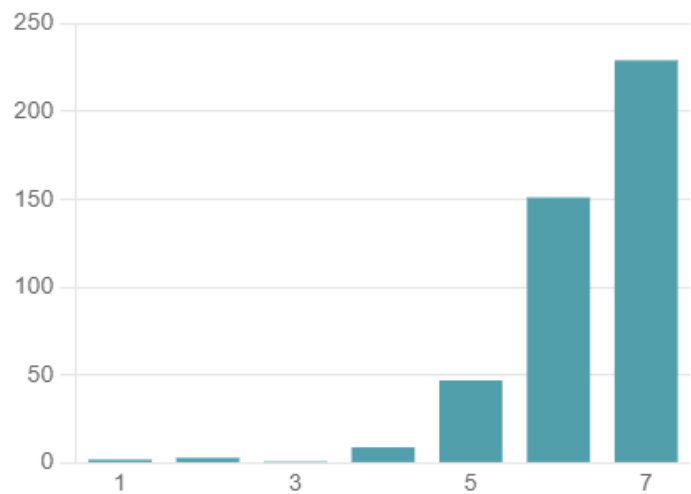
Gjennomsnittlig vurdering



35. Jeg støtter og hjelper andre til beste for butikken/avdelingen

6.31

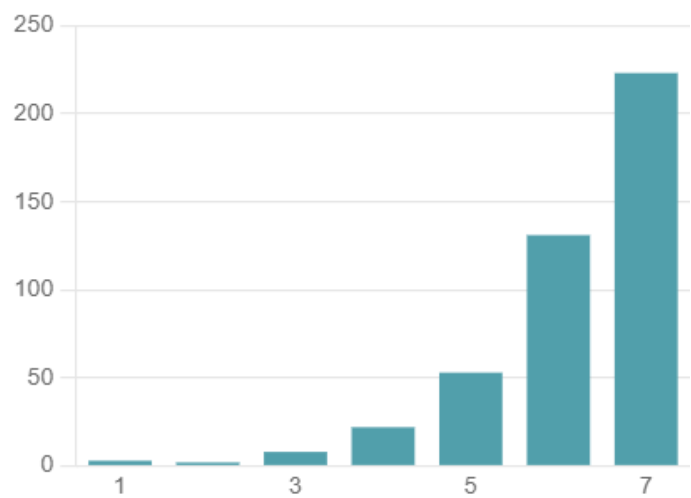
Gjennomsnittlig vurdering



36. Jeg involverer meg for at alle i butikken skal ha det best mulig

6.18

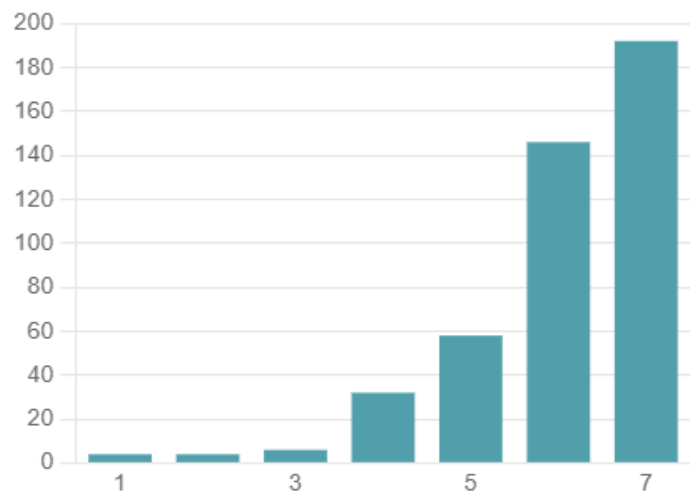
Gjennomsnittlig vurdering



37. Jeg hjelper andre i min butikk til å lære mer om arbeidsoppgavene

6.04

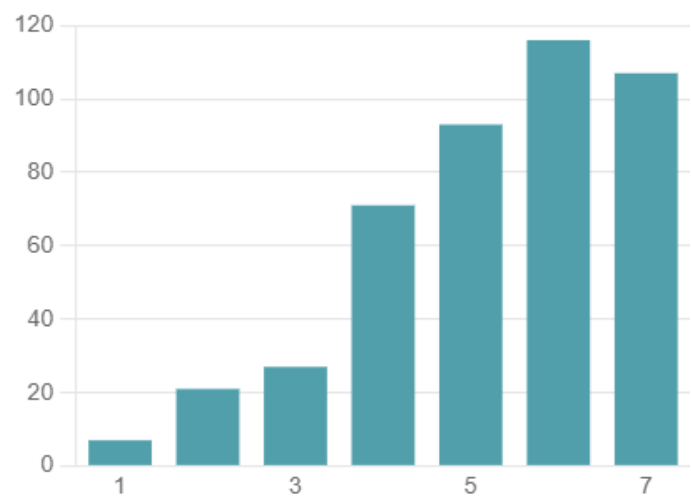
Gjennomsnittlig vurdering



38. Jeg hjelper ofte andre i min butikk med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar

5.26

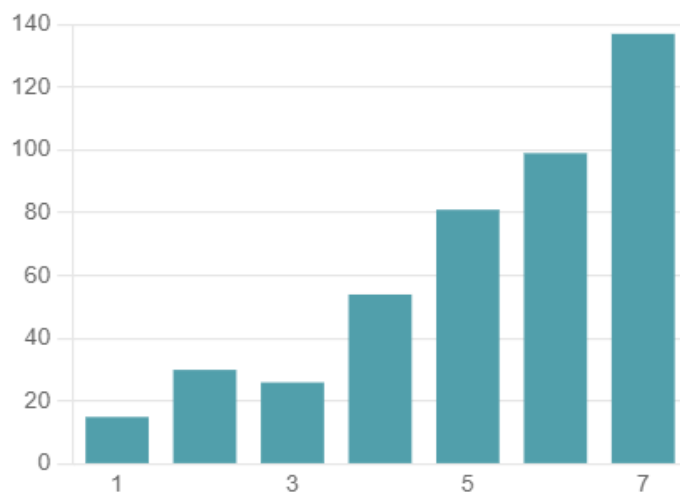
Gjennomsnittlig vurdering



39. Vinmonopolet investerer mye ressurser i utvikling av sine medarbeidere (f.eks gjennom opplæringstiltak, kurs og karriereutvikling)

5.26

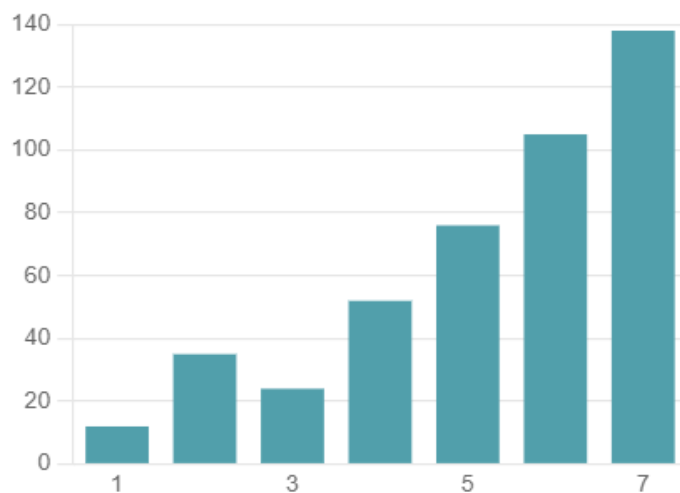
Gjennomsnittlig vurdering



40. Vinmonopolet fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner

5.29

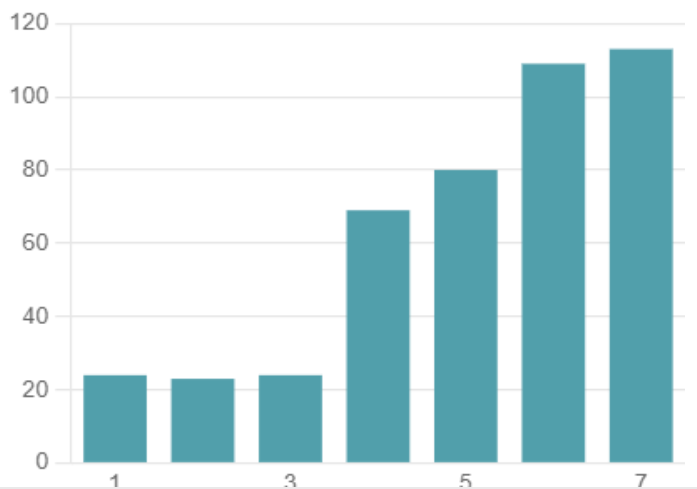
Gjennomsnittlig vurdering



41. Gjennom tiltak som medarbeidersamtaler, evalueringer, kompetanseutvikling og lederutvikling viser Vinmonopolet på en tydelig og konkret måte at de verdsetter utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner

5.12

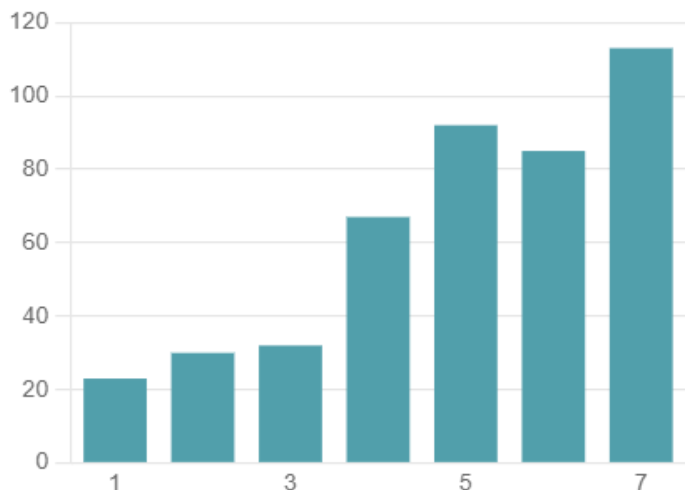
Gjennomsnittlig vurdering



42. Gjennom faktisk avsetning av tid og penger til medarbeiderutvikling viser Vinmonopolet at de virkelig investerer i sine medarbeidere

5.00

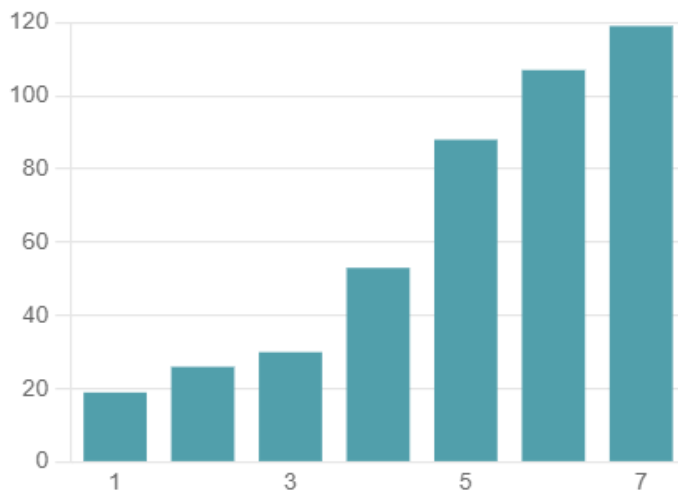
Gjennomsnittlig vurdering



43. Jeg føler meg trygg på at Vinmonopolet sørger for nødvendige opplærings- og utviklingstiltak for at jeg skal kunne løse eventuelle nye arbeidsoppgaver i fremtiden

5.18

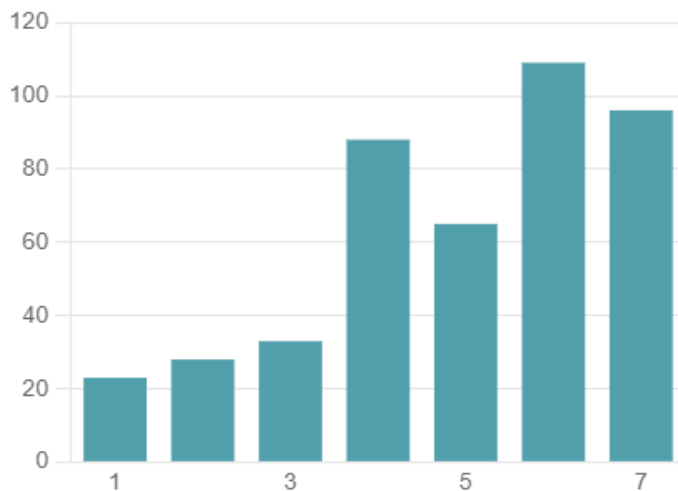
Gjennomsnittlig vurdering



44. Det er mitt klare inntrykk at Vinmonopolet satser mer på medarbeiderutvikling enn andre sammenlignbare selskaper

4.93

Gjennomsnittlig vurdering



45. Vinmonopolet er dyktig til å tilrettelegge for medarbeidere som ønsker å bytte jobb internt

3.96
Gjennomsnittlig
vurdering

