

Bachelor oppgave ved Handelshøyskolen BI

Glitter

Glitter Midt-Norge

- Motivasjon av selgere i Glitter Midt-Norge -

Eksamenskode og navn:

BTH-3203 Bachelor oppgave i salgsledelse og personlig salg

Innleveringsdato:

06.06.13

Stuedsted:

BI Trondheim

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

Innholdsfortegnelse:

SAMMENDRAG	IV
1.0 INNLEDNING:.....	1
1.1 FORMÅL MED OPPGAVEN:	1
1.2 OM GRUPPEN:	1
1.3 OPPBYGGING AV OPPGAVEN:	1
1.4 OM BEDRIFTEN:	2
1.5 PROBLEMSTILLING:	3
1.6 DAGENS SITUASJON:	3
2.0 TEORI:.....	4
2.1 YTRE OG INDRE MOTIVASJON	4
2.2 DEN PSYKOLOGISKE MOTIVASJONSPROSESSEN	6
2.3 KOGNITIV MOTIVASJONSTEORI:	6
2.3.1 Kognitiv forventningsteori:	7
2.3.2 Målsettingsteori:	9
2.3.3 Målstyring:	10
2.4 BEHOVSTEORIER.....	11
2.4.1 Maslows' behovspyramide:	12
2.4.2 Alderfers ERG-teori:	13
2.4.3 McClellands behovsteori:	14
2.5 SOSIALE BEHOVSTEORIER.....	15
2.5.1 Adams likeverds teori:	15
2.6 JOBBKARAKTERISTIKA-MODELLER:	16
2.7 ARBEIDSMILJØ OG MOTIVASJON:	17
2.7.1 Psykososialt arbeidsmiljø:	17
2.8 MOTIVASJONSØKENDE TILTAK:	19
3.0 METODE:	21
3.1 POPULASJON, UTVALGSMETODE OG UTVALGSSTØRRELSE:	22
3.2 INNSAMLING AV DATA:	23
3.2.1 Sekundærdata:	23
3.2.2 Primærdata:	23
3.3 KRITIKK AV DATA:	24
4.0 ANALYSE OG DRØFTING	25
4.1 HYPOTSETESTING:	26
4.2 DRØFTELSE AV TEORI OG DYBDEINTERVJU:	28
4.2.2 Den individuelle selger:	29
4.2.3 Selgerteam:	34
4.2.4 Arbeidsmiljø:	38

5.0 AVSLUTNING:	43
5.1 KONKLUSJON:.....	43
5.2 ANBEFALING:	45
5.3 KRITIKK AV OPPGAVEN:	47
6.0 LITTERATURLISTE/KILDER:	47
7.0 VEDLEGG	50
7.1 INFORMASJONSSKRIV.	50
7.2 INTERVJUGUIDE.....	51
7.3 BACHELOR LOGG:	55
7.4 INTERVJUMATRISER.....	56

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å finne ut hva som øker motivasjonen til selgerne i Glitter Midt-Norge. Dette er et tema som har blitt svært viktig i dagens næringsliv og derfor er dette noe vi har valgt å se nærmere på. Til denne oppgaven har vi valgt ut problemstillingen: «Hvordan kan Glitter Midt-Norge øke motivasjonen til sine selgere?». Dette fordi vi ser at yrke som selger, er et yrke som kan bli trivielt og fort til rutine arbeid. Vi ser derfor at denne oppgaven vil være opplysende og vise hvilke metoder og tiltak som vil være motivasjonsøkende for selgerne i Glitter Midt-Norge.

Vi har samlet relevante teorier som omhandler temaet motivasjon, og hvordan motivasjon vil fungere hos selgere. Disse teoriene er de fire motivasjonsteoriene der temaet motivasjon er delt opp i kognitive motivasjonsteorier, behovsteorier, sosiale behovsteorier og jobbkarakteristika-modeller. Vi har samtidig sett nærmere på både indre og ytre motivasjon og hvordan arbeidsmiljøet har en innvirkning på motivasjonen til selgerne i Glitter Midt-Norge.

Videre i denne oppgaven har vi skrevet et metode- kapittel som går igjennom hvilken type metode vi har valgt å bruke, samtidig som den går nærmere inn på utvalgsmetode, utvalgstype og populasjon. Vi har også valgt å ta i bruk åtte hypoteser som vi videre har brukt til å utforme intervjuguiden vår. Intervjuguiden ble brukt til å utføre de ti dybdeintervjuene våre, der det ble spurt om relevante spørsmål knyttet til motivasjon i forhold til den individuelle selgeren, selgerteam og arbeidsmiljø.

I analysen av disse intervjuene, fant vi videre ut at fem av åtte hypoteser var valide i forhold til svarene på dybdeintervjuene. Vi forkaster derimot ikke helt de tre andre, fordi det bare er ujevnheter ved disse og de er fortsatt relevante. Videre kom vi frem til at det var konkurranser, belønninger av både indre og ytre art, det å arbeide mot et mål, arbeidet i seg selv, informasjon fra leder, trivsel og arbeidsmiljø som var med på å øke motivasjonen til selgerne. Samtidig ser vi at selgernes karrieresteg samt livssituasjon har mye og si for hvordan hver enkelt selger vil bli motivert, altså har de ulike behov som må dekkes i forhold til dette. Vi har ut i fra disse konklusjonene kommet med relevante anbefalinger som eventuelt kan settes ut i liv av ledelsen i Glitter Midt-Norge.

1.0 Innledning:

1.1 Formål med oppgaven:

Formålet med denne oppgaven blir å belyse temaet motivasjon av selgere slik at man kan finne en enklere og bedre metode for å øke motivasjonen for selgerne i Glitter Midt-Norge. Dette slik at Glitter Midt-Norge skal ha mest lønnsomhet i tillegg til å ha et arbeidsmiljø der man kan vokse som person og selger. Vi vil gå gjennom teorier som omfatter motivasjon, og sette disse opp mot problemstillingen vår og beskrive hvor relevante de forskjellige teoriene er. Glitter Midt-Norge drives av dyktige og motiverte selgere som styrker bedriftens omsetning via mer-salg. Dette er derfor et meget interessant og ikke minst relevant tema for bedriften, som kan gi svar på hvordan de kan bedre situasjonen om bedriften og butikkene i Midt-Norge eventuelt skulle oppleve et synkende kundetall og trege salgs-perioder.

1.2 Om gruppen:

Vi er to jenter som har jobbet sammen på gruppe før. Da i faget metode og dataanalyse, produktplanlegging og en fordypningsoppgave i salgsledelse og personligsalg. Dette samarbeidet har fungert bra for oss begge hittil, og vi gjennomførte oppgavene på en tilfredsstillende måte og som vi begge var veldig fornøyde med. Vi har også samarbeidet med Glitter tidligere i forhold til andre oppgaver, dette samarbeidet har fungert bra. Her har vi utviklet gode relasjoner med regionsjefen som har skaffet oss tilstrekkelig med kilder og annen informasjon vi trenger for å løse denne oppgaven, og andre oppgaver vi har hatt til nå med Glitter Midt-Norge som en samarbeidspartner.

1.3 Oppbygging av oppgaven:

Denne oppgaven vil bli lagt opp slik at vi går gjennom relevant teori om motivasjon og andre motivasjonsøkende tiltak. Videre vil vi gå gjennom metode, og hvordan denne metoden har preget våres valg av respondenter, utvalgsmetode og utvalgstype samtidig som vi viser til hypoteser vi har valgt ut, og som videre er med på oppbyggelsen av intervjuguiden. Vi vil i analysedelen gå gjennom

hypotesene samtidig som vil gå dypere inn i hver enkelt del av analysen med drøftelse av relevant teori. Siste del av oppgaven vil bestå av en konklusjon, anbefaling og kritikk til oppgaven.

1.4 Om bedriften:

Glitter er en svensk kjede som ble etablert av grunnlegger Sven-Axel Svensson i 1992, og i 2004 ble bedriften kjøpt opp av familie-konsernet Bergendahl & Son AB. Glitter passerte 250 butikker i 2010 med butikker i Norge, Sverige, Danmark, Finland og Polen. I dag består Glitter Midt-Norge av 15 butikker som er spredt rundt i regionen. Kjeden fokuserer på å selge smykker, tilbehør og hår-accessoirer til en overkommelig pris som skal passe til kvinner i alle aldre. Kjeden er meget service-innstilt og setter kunden i fokus i hver anledning da kunden alltid skal ha en god handle-opplevelse og forlate butikken med et smil om munnen (Glitter.no) Mer-salg til kunden er også innenfor retningslinjene til Glitter, da dette hjelper på snitt-salg og økt omsetning. Dette er spesielt viktig blant annet siden Glitter selger billige produkter og har et bredt sortiment innenfor dette. Glitter er da naturligvis avhengig av hvordan selgerne stiller seg til disse retningslinjene og følger de til «punkt og prikke». Selgerne må ha en egen «drive» til og alltid ville selge mer, og samtidig lytte til kundene og deres behov. Med disse reglene som grunnmur skulle man tro at de fleste selgerne alltid presterer sitt beste på jobb, men det er ikke alltid slik at de enkelte ansatte blir motivert av de samme motivasjonsfaktorene.

I denne oppgaven skal vi skrive om de forskjellige motivasjons-faktorene og hvordan de motiverer de forskjellige selgerne til Glitter Midt-Norge. Videre vil vi skrive om de beste metodene for å motivere de innen region Midt-Norge i henhold til datainnsamlinger og dybdeintervjuer. Motivasjon er et aktuelt tema for alle bedrifter og er med på å drive mennesker til å yte bedre i arbeidsaktiviteter samt andre deler av livet. Bedrifter bruker i dag mange forskjellige motivasjons-metoder for å fremme sine ansatte og få bedre ytelse blant dem. Det er som sagt ikke alle motivasjonsmetoder som fungerer like godt på alle, siden selgere som mennesker er forskjellige og igjen blir motivert av forskjellige metoder. Vi mennesker er i stadig endring i livet, både på jobb og privat. Dette har ofte innvirkning på hvilke motivasjonsmetoder som vil øke motivasjonen bedre for noen enn andre. Noen selgere vil ha mer behov for økonomiske

motivasjonsfaktorer i form av økt lønn, bonus-ordninger og så videre, mens andre selgere igjen vil bli mer motivert av høyere ansvar i arbeidet eller «ett klapp på skulderen», samt det å finne verdien i selve arbeidet. (B. Kuvaas, 2005)

1.5 Problemstilling:

Vi har valgt problemstillingen «Hvordan kan Glitter Midt-Norge øke motivasjonen til sine selgere?». Her vil vi se nærmere på ulike teorier som omhandler motivasjon, og hvordan motivasjon kan økes blant ansatte på en vellykket måte. Denne problemstillingen ble valgt fordi motivasjon av selgere er et tema som er veldig relevant for bedrifter i dag. Mange selgere trenger det lille ekstra som driver en til å yte bedre i arbeidsaktiviteten. Glitter som er en butikk-kjede med fokus på salg av smykker, har mer-salg som et tiltak på økt omsetning. De er altså avhengig av selgere som alltid vil selge mer. Med økt motivasjon vil Glitter få en høyere omsetning når det gjelder mer-salg samt vanlig salg. Om det er ytre eller indre motivasjon en selger er drevet av, så gjelder det å finne den motivasjonsmetoden som kan hjelpe selgerne i Glitter Midt-Norge til å yte mer og dermed gi bedriften en høyere omsetning. Det viser også til at høyere motivasjon blant ansatte fører til et bedre arbeidsmiljø som da igjen naturligvis gagnar bedriften.

1.6 Dagens situasjon:

I dag blir det satt et stort fokus på motivasjon blant selgere og hvordan denne motivasjonen kan økes. Dette er da et område Glitter Midt-Norge fokuserer sterk på, men ser igjen et forbedringspotensialet hvor selgerne igjen kan få økt motivasjon.

Tiltak som utføres i dag for å nå budsjett samt øke motivasjonen hos selgerne er derfor konkurranser som er rettet mot dette. Man kan konkurrere mot hverandre internt i butikken (her tar butikk-sjefen ansvar for sin butikk) og på regionbasis eller landsbasis. Regionsjefen er også flink til å sende ut kampanje-info og tall på mail, i tillegg til å gi tilbakemeldinger om hva man må ha mer fokus på for å nå budsjett.

2.0 Teori:

Motivasjon kan bli sett på som det som driver oss mennesker til å yte bedre. Altså at motivasjon er med på å bestemme våres handlinger og atferd. Man kan definere motivasjon som ” *De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*” (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Hvordan selgere blir motivert har mye og si for hvordan deres prestasjon og handlinger blir i forhold til deres arbeid. En selger som ikke er motivert, vil ikke yte mer enn det som trengs i sin arbeidsaktivitet, mens derimot en selger som er motivert vil yte sitt ytterste for å nå sitt mål å prestere bedre.

Samtidig som belønning er viktig for mange selgere, har også hvilken livssituasjon eller hvilket karrieresteg selgeren befinner seg i, mye og si for hvordan selgere videre vil bli motivert (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

I Glitter Midt-Norge blir det i dag satt et stort fokus på motivasjon og hvordan man mest effektivt skal kunne motivere sine ansatte til å prestere bedre samtidig som det vil gagne bedriften.

Temaet motivasjon er delt inn i 4 teorier som er kognitive teorier, behovsteorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009). I denne oppgaven vil vi gå nærmere inn i disse modellene i lys med våres problemstilling samtidig som vi også vil gå nærmere på forskjellige metoder som er brukt i dagens næringsliv for å motivere selgere til bedre prestasjoner og bedre arbeidsmiljø. I tillegg til dette vil vi se hva slags virkning arbeidsmiljøet vil eventuelt ha hos selgerens motivasjon. Vi starter med å gå inn i det som motivasjonen først og fremst dreier seg om, nemlig indre og ytre motivasjon, og hva som egentlig driver en selger.

2.1 Ytre og indre motivasjon

Når det gjelder motivasjon kan vi dele den inn i to deler, nemlig ytre og indre motivasjon, altså om en selger vil bli motivert av indre eller ytre faktorer. Ytre motivasjon kommer av de belønningene som man får etter arbeidet er utført. Dette kan være lønn, bonuser, forfremmelse eller diverse frynsegoder. Motivasjonen ligger altså utenfor arbeidet. Det motsatte av dette er indre motivasjon som

kommer av selve arbeidet man utfører. Dette kan være glede, tilfredshet og interesse som kommer ved gjennomføring av selve arbeidsaktiviteten. Om det er ytre eller indre motivasjons-incentiver som dominerer, varierer fra person til person. Dette fordi alle er forskjellige og har forskjellige behov som må dekkes, og derfor blir de ikke motivert av det samme. Det har også mye å si hvor man befinner seg i livsstadiet eller hvilket karrieresteg man er i. En ung og nyutdannet person vil nok la seg styre av ytre incentiver som lønn, mens en annen som er godt etablert gjerne vil finne en jobb som man finner meningsfull og får glede av og som da blir drevet av indre motivasjonsfaktorer (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009), (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

Dette er noe vi må ta stilling til når vi skal ta for oss selgerne i Glitter Midt-Norge. Viktige spørsmål omfatter blant annet sivilstatus og alder, for å få et lite innblikk i hvilke motivasjonsfaktorer som eventuelt kan drive disse selgerne. Det er også viktig å vite hvor lenge de har vært ansatt hos Glitter, dette kan gi en videre indikasjon om det er en sammenheng mellom hvor lenge man har vært ansatt ett sted og hvor motivert man er. Slik at man kan ta en videre stilling hvis det skal bli eventuell stagnasjon blant selgerne. Når det kommer til de ytre og de indre motivasjonsfaktorene har de mye og si for hvordan de forskjellige motivasjonsteoriene vil fungere og hvordan forskjellige selgere reagerer på dem. Det vil alltid komme frem at det er viktig å ha en god balanse mellom både indre og ytre motivasjon blant selgere. Men igjen kan man se at det vil lønne seg med ytre former for belønninger hvor jobbene er ganske trivielle og går ut på kvantitet og ikke kvalitet.

Hvis man ser på belønninger av ytre faktorer, er det disse belønningene som kan minske den indre motivasjonen ved at dette er to like mye verdt former for motivasjon. Reduksjonen av den indre motivasjonen er større enn veksten ved den ytre motivasjonen, og vil igjen gjøre at den totale motivasjonen minsker som kan føre til at selgeren ikke finner motivasjon til de gitte arbeidsoppgavene (DeCharms, 1968 og Deci, 1971). Det finnes samtidig andre former for ytre belønninger som ikke vil stagnere den indre motivasjonen, og disse er da overraskende ytre belønninger og ytre belønninger i muntlig form som for eksempel ros. Det vil bli en videre utfordring for Glitter Midt-Norge hvis de for eksempel velger å kontinuerlig belønne sine ansatte med ytre belønninger, hvor selgeren igjen bare vil bli se etter og bli videre motivert av ytre belønninger for å

gjøre lignende arbeidsoppgaver i fremtiden og vil ikke lenger bli motivert av indre faktorer (B. Kuvaas, 2005).

2.2 Den psykologiske motivasjonsprosessen

Dette er en prosess som handler om hvor mye innsats individet (selgeren) har lyst til å gi i en arbeidsoppgave, og hvor selgeren er påvirket av visse variabler som er nevnt i den psykologiske motivasjonsprosessen. Opplevelse av belønningens verdi, instrumentalitet og forventinger er hovedpunktene i denne modellen, og den viser en sammenheng med innsatsen og ytelsen til selgeren.

Det er viktig at butikksjefer og salgsledere viser de ansatte hva slags arbeidsaktiviteter som er preferert fremfor andre, og at de viser ansvar. Fordi noen selgere ikke forstår forholdet mellom innsats og resultat og vil da legge energi i feil arbeidsaktiviteter. Videre er det viktig at butikksjefene gir arbeidsaktiviteter som har en god balanse av utfordringer og som kan gi mestringsfølelse. Dette hjelper selgerens indre motivasjon og vil igjen gi bedre selvtillit. En selger med god selvtillit vil vises i ytelsen og derav resultatene (Churchill/Ford/Walkers Sales Force Management, Johnston, Marshall).

Selgerne i Glitter Midt-Norge må i dag ha en konstant opplæring om nye produkter og hvordan disse skal selges. Dette kan spille en rolle for hvordan innsatsen man legger inn vil være, som igjen påvirker forventningene til selgeren. Dette kan være med å øke motivasjonen ved at selgerne har den rette kompetansen til å selge disse nye produktene.

Forholdet mellom belønningene som blir gitt og jobbytelsen kalles instrumentalitet. Altså om en selger forbedrer innsatsen i en jobbaktivitet, vil dette videre føre til en belønning. Når det kommer til bedrifter som Glitter Midt-Norge blir det viktig at selgerne og ledelsen har en felles enighet om forholdet mellom ytelse og belønning, slik at det her ikke skal bli konflikter. (kilde: Churchill/Ford/Walkers Sales Force Management, Johnston, Marshall).

2.3 Kognitiv motivasjonsteori:

Kognitiv motivasjonsteori er teorier som tilsier at det er våre menneskers rasjonelle valg og beslutninger som står for hvordan våres atferd og handlinger er

(A. Kaufmann, G. Kaufmann 2009). Altså at vi mennesker blir drevet av behov som vi får dekket gjennom rasjonelle valg.

Kognitiv motivasjonsteori er delt inn i tre forskjellige teorier som er kognitiv forventningsteori, målsettingsteori og målstyring.

2.3.1 Kognitiv forventningsteori:

Er en teori som handler om at vi mennesker er motivert til å arbeide når vi forventer at vi klarer å oppnå det vi ønsker ved gjennomføringen av arbeidet vi utfører. Teorien er delt inn i tre forestillinger som er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger (A. Kaufmann, G. Kaufmann 2009).

Subjektive forventninger er hvordan det er et forhold mellom innsatsen man legger ned i arbeidet og hvor godt dette arbeidet blir gjort. I denne forstand vil det for mange selgere gjelde at man legger ned mye tid og energi i og på jobben, i en forventning om at man skal få bedre resultater. Subjektive forventninger kan oppleves på to måter, enten høy subjektiv forventning om måloppnåelse der selgeren forventer at all tid og energi som er brukt på arbeidet vil være verdt all strevet man har vært igjennom. Altså hvis selgeren har brukt mye tid og energi på arbeidet og deretter får igjen en belønning som står i forhold til innsatsen og tiden som har blitt lagt ned i arbeidsaktiviteten. Det vil være motiverende for mange selgere til å gi den ekstra innsatsen. Man kan også oppleve lav subjektiv forventning om måloppnåelse som tilsier at man får lav motivasjon fordi belønningen eller resultatet ikke står i forhold til den innsatsen man har lagt ned i arbeidet (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009). Eksempler på dette kan være at en selger som har lagt ned mye tid og penger i arbeidet, får belønningen gjennom et lite klapp på skulderen når selgeren heller hadde håpet på en ytre belønning i form av en bonus. Dette vil bli demotiverende i lengden og selgeren vil da mest sannsynligvis ikke gi ekstra innsats på neste arbeidsaktivitet. (Marc W. Johnston, Greg W. Marshall, 2011).

Instrumentelle overveielser er overveielser om det arbeidet man har utført, videre vil føre til en belønning av enten en ytre eller indre form. Altså om selgere i over en lengre periode har stått på og hatt løpende gode resultater, om det da vil

føre til en bonuslønn eller ett klapp på skulderen fra sjefen. Dette er viktig for alle mennesker ikke bare for selgere. Man vil gjerne at det arbeidet man utfører ikke skal gå ubemerket, enten det fører til bare en generell takk fra sjefen eller om det resulterer i en høyere sum på neste lønning. Mange selgere vil generelt finne en motivasjon i selve arbeidet (altså en indre motivasjon), enn i belønningen eller den ytre motivasjonen de eventuelt mottar. I en undersøkelse gjort av Herzberg, Mausner og Snyderman, kom det fram at selve arbeidet kom høyt opp i listen over faktorer som ble satt høyt hos ansatte. Belønning av ytre faktorer kom lavere ned på listen (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1964).

Når det kommer til tilfredsstillelse av selve arbeidet, finnes det syv forskjellige dimensjoner som er med på og bestemme om en selger er fornøyd med jobben sin. Hvor fornøyd en selger er med jobben sin kommer an på hvor fornøyd selgeren er med hver av disse dimensjonene. Disse er selve jobben, medarbeidere, tilsyn, bedriftens regler og støttesystemer, lønn, mulighetene for forfremmelser og kunder. Hvordan en selger videre blir motivert er avhengig av hvor fornøyd de er med selve jobben sin, og ikke nødvendigvis de ytre belønningene man eventuelt får utdelt (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

Valensvurderinger er hvordan vi mennesker opplever den belønningen vi har mottatt, altså hvilken verdi den har for oss. Om det er belønninger av indre form vi higer etter, vil en belønning i form av bonuslønn ikke være like motiverende som en belønning av indre art (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

I henvisning til boken "The motivation to work" av Herzberg, Mausner og Snyderman, kommer det frem gjennom 228 sekvenser over høye jobb-holdninger at det å prestere og igjen få anerkjennelse er viktig for alle ansatte, som igjen vil si at dette er også viktig for selgere (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1964). Med belønninger er det ofte slik at selgere jobber sammen som et salgsteam, der belønningene ofte vil være annerledes enn hvis man jobber individuelt. Mange selgere vil heller ha belønninger til fellesskapet fordi de er en del av et salgsteam. Dette fører til at de skaper et bedre arbeidsmiljø.

Belønninger vil ha en stor motivasjonskraft til alle selgere enten det er av en indre eller ytre belønning. Sjefene i Glitter kan ha en stor påvirkningskraft når det kommer til belønninger samtidig som de vil være en del av det som påvirker de

subjektive forventninger og de instrumentelle overveielsene. Dette er fordi det er sjefene som styrer hva som forventes av alle på arbeidsplassen, samtidig som de vil være en aktiv del av bestemmelsene av belønninger og hvordan disse vil være. Sjefen vil være en viktig brikke for hvordan selgerne vil bli belønnet, og må her se nærmere på hva som motiverer hver individuelle selger. Dette kan være vanskelig for Glitter og andre bedrifter, når det ikke alltid ligger til rette for at man kan dele ut belønninger som er av den største verdien (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

Det finnes en teori om at det er en sammenheng mellom alle tre grunnelementene i den kognitive forventningsteorien, der motivasjonen vil være god hos en selger hvis selgerens grunnelementer er høye i verdi. Altså at alle grunnelementene må være høye for at man skal bli videre motivert (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009). Samtidig som at disse grunnelementene må være høye, vil det være like viktig for en selger ha den riktige kompetansen når det kommer til arbeidet sitt og for den videre motivasjonen deres. Det er i slike situasjoner man i dag ser viktigheten av veiledning og salgskurs for selgerne i Glitter. Man vil aldri være ferdig utlært som selger. Det vil også være ekstremt viktig at både selgere, butikksjefer og ledere har like forventninger i forhold til hva som er forventet av dem på jobben og i andre deler av arbeidslivet. Det kan skapes konflikter og demotiverende tilstander hvis det ikke er enighet mellom disse (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

2.3.2 Målsettingsteori:

Målsettingsteorien er en teori som går ut på at vi mennesker blir mer motivert når vi har et bestemt mål. Altså at det å ha et mål blir en motivasjonskraft (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Når selgere har et bestemt mål, gir det en indikasjon om hvor mye innsats man må legge ned i arbeidsaktiviteten for at dette målet skal bli nådd.

Mål som er altfor enkle vil ikke ha samme effekt som mål som er litt mer utfordrende, og det er viktig å ha litt utfordrende mål slik at selgeren føler at de faktisk mestrer noe nytt. Dette kan føre til at selgeren kan oppnå mestringsfølelsen som en motivasjonsfaktor hvis målet blir nådd. I henvisning til Herzberg, Mausner og Snyderman, kommer det opp atter en gang hvor høyt ansatte setter

prestasjon på sin liste over jobbholdninger som er preferert (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1964).

I henvisning til boken «Coaching - hvordan beholde og utvikle selgere» av Petter A. Berg, sies det at det er mest virkningsfullt når selgeren selv setter sine mål for prestasjoner og resultater, fordi det blir mer trygghet og engasjement i å oppnå disse målene (Petter A. Berg, 2002).

Mange selgere finner det altså mer motiverende i å være med på å sette sine egne mål, slik at de har mer kontroll over hva målene er og hvor realistiske de er.

I følge boken «Coaching» av Petter A. Berg, kan man dele selgere inn i tre kategorier som er de positive og engasjerte, de passive og nøytrale, og de negative. Ut i fra disse kategoriseringene kan man oppleve at selgerne ser mål på forskjellige måter. De positive selgerne vil være målbevisste og bruke målene som et styringsverktøy, og heller være selvkritiske hvis målet ikke blir oppnådd. De passive og nøytrale vil derimot se på mål som noe som bør oppnås, det blir ikke gjort mer eller mindre innsats fordi sluttresultatet ikke vil være i fokus. Selgerne som er negative vil se på mål som noe som kanskje kan oppnås, og vil ikke se sine egne feil hvis målet ikke blir oppnådd. De negative vil heller se på andre faktorer, som for eksempel at kundene er skyld i at målet ikke blir nådd. (Petter. A. Berg, 2002).

Ut i fra denne henvisningen kan man se viktigheten med at selgere som er passive og nøytrale sammen med de selgerne som er negative, er med på bestemmelsen av sine egne mål. På denne måten kan de finne sine egne utfordringer slik at de kan øke prestasjonene sine, der de igjen kan få mestringsfølelsen som mange selgere finner motiverende. I salgskonkurranser vil det lønne seg i forhold til mål å sette dem slik at alle har det samme grunnlaget, og kan igjen bli enig om hvor målet skal ligge. Dette vil gjøre konkurranser mer realistiske og rettferdige.

2.3.3 Målstyring:

Målstyring er et verktøy som er brukt innen motivasjon av mange av dagens bedrifter og organisasjoner. Målet med dette verktøyet er å fremme motivasjonen og prestasjoner til den individuelle selgeren, samtidig som bedriften skal få samordnet sine mål i en helhet. Dette er en teori som er bygget videre fra

målsettingsteorien og har tre grunnleggende trinn (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

1. Målsetting: I dette trinnet møtes leder og en medarbeider for å sette opp mål som de ansatte skal forsøke å klare innen en gitt periode. Dette er mål som kan være i kategorien av å øke snittsalget til hver selger i løpet av ett år. Her blir det viktig å sette mål som ikke bare lederen og medarbeideren mener de kan klare, men mål som alle kan klare og blir motivert av gjennom mestringsfølelsen. Det blir da også viktig å se på selgerne som individuelle mennesker. Det er ikke alle mennesker som er selgere som har lik kapasitet og kompetanse til å mestre like mål. Ved å ha mål som en enhet i bedriften kan man videre se viktigheten ved å delegerer arbeidet, slik at alle blir delaktige.

2. Iverksetting: Etter et møte med lederen vil medarbeideren ha ansvar i utformingen av målet og en implementering til de andre ansatte. Det vil også bli en kontinuerlig diskusjon mellom lederen og medarbeideren om fremgangen av målet og hva som kan forbedres. Her er det kritiske punktet med delegering av arbeidet, slik at målet kan bli nådd. Når det kommer til implementering av mål og oppgaver er det viktig at man ikke «sjefer» over de ansatte, slik at de føler seg mer som en del av noe større, enn bare å bli «sjefet» med.

3. Evaluering: Evalueringen skjer mellom lederen og medarbeideren etter den gitte perioden for å nå målet er ferdig. Her blir det diskutert om hvordan progresjonen var og hvordan det faktisk gikk. Det blir også videre diskutert om det er ting som kan forbedres og om hva som fungerer og ikke. Det er viktig å hele tiden forbedre og forandre målene sine, dette på grunn av at markedsforholdene forandrer seg de også. Men det er hovedsakelig fordi selgere forandrer seg stadig ved at de blir mer kompetente, slik at nye og mer utfordrende mål blir avgjørende for å gi selgerne en videre motivasjon (Petter A. Berg, 2002).

2.4 Behovsteorier

Behovsteorier baserer seg på at menneskers handlinger og atferd er et resultat av hvilke behov vi mennesker har. Motivasjonen oppstår altså når vi har et eller flere behov som må dekkes. Behovsteoriene inneholder Maslows behovshierarki, Alderfers ERG-teori og McClellands behovsteori, som alle går inn på hvordan et menneske eller selgers behov kan ytterligere føre til motivasjon og igjen vise til hvordan den eventuelt kan økes.

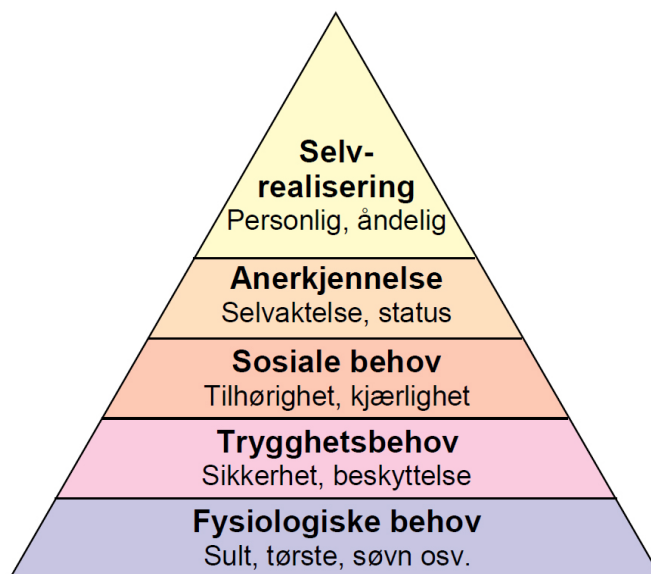
Disse teoriene er aktuelle for selgerne i Glitter og de ulike stillingene de har, da med tanke på at de har ulike behov som styres av egen økonomi og livssituasjonen de er i.

2.4.1 Maslows' behovspyramide:

Behovspyramiden til Maslow består av fem stadier med ulike behov. Nederst i hierarkiet finner vi fysiologiske behov som er grunnleggende behov vi trenger for å overleve. Dette er behov som mat, vann, luft og husly. For selgerne i Glitter Midt-Norge vil dette være lønnen de får utbetalt hver måned, eller sikkerheten ved at de får den lønnen de skal ha hver måned. Neste trinn er sikkerhetsbehov som innebærer at vi trenger sikkerhet i omgivelsene våre, både fysisk og psykisk. For selgere i Glitter Midt-Norge vil dette gjerne være i form av at man har et godt arbeidsmiljø og andre HMS-betingelser som er til sikkerhet for selgerne og jobben de har hos Glitter Midt-Norge. På det tredje stadiet kommer de sosiale behovene frem. Dette er behov som oppstår fordi mennesket har en trang til å bli sosialt akseptert i samfunnet. Her kommer også arbeidsmiljøet frem hos selgere. Det er viktig at man kan føle seg vel og trives med sine kollegaer samtidig som mange selgere vil gjerne bli akseptert av sine ledere, altså blant annet å føle seg respektert blant venner, partnere og kolleger som gir en følelse av støtte og anerkjennelse. Videre vil respekt og anerkjennelse komme også frem i det fjerde stadiet i hierarkiet. Behov for sosial status kommer frem etter de tre nederste behovsstadierne er dekket. En følelse av status og respekt er viktig for selvfølelsen, og da også for selgere. Som deretter fører oss til den øverste delen av pyramiden nemlig selvrealisering. Her er trangen til å yte sitt beste og få frem sine evner samt sitt potensiale viktig for selgere og det neste man higer etter i livet (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Når man ser på pyramiden som en helhet, blir de tre nederste behovene sett på som underskudds-behov, og er de sterkeste driverne fordi det er de behovene som blir kritiske hvis de mangler. Det er ofte slik at det er unge og nyutdannede selgere som må dekke sine grunnleggende behov, og vil da bli stimulert av ytre faktorer når det kommer til motivasjon. De øverste punktene på pyramiden blir sett på som vekstbehov som blir kritiske for mange selgere og når man er på ett visst punkt i sin karriere og de nederste behovene allerede er dekt. Man vil derfor

se etter andre motivasjonsfaktorer for å dekke sine behov, da gjerne motivasjon i indre form (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).



Opprinnelse fra Bjørn Norheim, hentet ut 13.03.13

2.4.2 Alderfers ERG-teori:

ERG-teorien til Alderfer står for eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. Alderfers teori har Maslows hierarki som utgangspunkt, men mener at behovspyramiden kan deles inn i tre deler, ergo navnet ERG. Som i Maslows teori, finner man fysiologiske behov samt sikkerhetsbehov i nederste kategori. Andre del inneholder de sosiale behovene, og i siste kategori finner man anerkjennelse og selvrealisering. Det som skiller Alderfer og Maslows teorier er at i motsetning til Maslow, mente Alderfer at man kan bevege seg både oppover og nedover i behovshierarkiet, noe som er mer realistisk i forhold til dagens næringsliv og en selgers livssituasjon (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009). Markeder vil ha motgang og pågang, og det vil være perioder man som selger ikke vil ha like store summer på lønningene sine. Behov vil forandre seg for alle mennesker og dermed alle selgere. Da spesielt når det er mange selgere som er i forskjellige livssituasjoner og som da har forskjellige behov de må dekke. Selgere vil også forandre livssituasjon og da også stige i sine karrieresteg i løpet av livet, samtidig at når man har dekket et behov finnes det alltid et nytt behov som oppstår (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

2.4.3 McClellands behovsteori:

Denne behovsteorien går ut ifra tre menneskelige behov som gir kjennetegn til dyktige og fremgangsrike personer i forretningslivet. Teorien går ut på prestasjonsbehov, kontakt-/tilknytningsbehov og makt-behov, dette er tre behov som oppstår i forretningslivet. Denne teorien er forskjellig fra Maslow siden dette ikke er behov som oppstår i et hierarki, det vil si at det trenger ikke å bli dekt et behov før et annet prioriteres. Alt etter hvor personligheten er vil de drives av forskjellige indre og ytre faktorer, der noen motivasjons-intensiver er mer dominante enn andre. Personer som tilhører prestasjonsbehovet drives av en indre motivasjon. Det kommer frem at de har et sterkt håp om suksess, men samtidig en sterk frykt for nederlag. Dette er ofte da selgere som godt etablert i arbeidslivet og som også er i en relativt voksen alder. De personene med lavt prestasjonsbehov skylder som oftest på ytre faktorer ved suksess, og indre faktorer når de mislykkes. Innenfor kontaktbehovet finner vi personer som tilhører Maslows sosiale trinn i pyramiden. Disse er meget opptatte av å bli akseptert og likt på jobben. De har også et ønske om å jobbe i grupper da dette er mer sosialt. Personer med sterkt konkurranseinstinkt er som regel opptatt av anerkjennelse prestisje og status, og disse ligger øverst i Maslows hierarki der selvrealisering dominerer på toppen. De har som ønske å være leder og styre over andre (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

En selger drives altså av ulike behov alt ettersom hvor de er i livsstadiet/karrierestadiet og hvordan livssituasjonen er. Dette har også mye og si om selgeren drives av ytre eller indre motivasjons-intensiver. Glitter Midt-Norge har ansatte som alle er i forskjellige karrieresteg eller livssituasjon, som vil videre ha en påvirkning på hvor de befinner seg i forhold til Maslow og Alderfers behovsteorier. Faktorer som har en påvirkning på de oppståtte behovene til selgeren er alder, sivilstatus, bo-situasjon, hvor lenge man har jobbet i Glitter, og om man går skole i tillegg eller er selger på heltid. I de forskjellige dybdeintervjuene kan vi også analysere oss frem til sammenhengen mellom selgerens generelle fakta angående disse faktorene, og om de påvirkes mer av indre eller ytre motivasjons-intensiver.

2.5 Sosiale behovsteorier

Hvordan arbeidsmiljøet på jobben er, har naturligvis mye og si på individets atferd og motivasjon. Forhold til kollegaer er altså avgjørende for både økt og demotiverende motivasjon hos selgeren. Rettferdighet, likhet, og ulikhet er avgjørende faktorer innenfor dette området, og de blir representert i Adams likeverds teori.

2.5.1 Adams likeverds teori:

Denne teorien til J. Stacy Adams går ut på at individet får motivasjon ut ifra sammenligning av rettferdighet i forhold til andre kollegaer på arbeidsplassen, og hvor mye de får og gir. Altså, personer sammenligner sitt jobbutbytte («uttak») og sin jobbinnsats («innskudd») med det som de andre ansatte gir og får.

Demotiverende atferd blant ansatte kan komme når det man gir og får i forhold til andre kommer i ubalanse. Når det oppstår mangel på likeverd i innsats og uttak i forhold til de man sammenligner seg med, oppstår det likeverds-spenning, noe som oppfattes som demotiverende for individet. Dette kan for eksempel forekomme av når en ansatt med lik stillingsprosent som gjør det samme arbeidet, får høyere lønn enn en person med akkurat samme stillingsprosent som da får lavere lønn, eller når en butikkleder får en belønning for en jobb som alle i Glitterbutikken har vært med på og gjøre. Det motsatte av likeverds-spenning er likeverdstilstand. Da er utkommet og innskuddet likt i forhold til de andre kollegaene man sammenligner seg med, noe som oppleves som rettferdig og dermed motiverende for individet. Når alle får en fellesbelønning kan dette bidra til likeverdstilstand.

Det er fire referansesammenlikninger her som er relevante innenfor likeverds-teorien. Disse er *selv-intern*, *selv-ekstern*, *andre-intern* og *andre-ekstern*. I den selv-interne sammenlikningen sammenligner vi erfaringer fra en tidligere jobbsituasjon med den nåværende jobben i samme organisasjon/bedrift. Med selv-ekstern menes at vi sammenligner erfaringer fra en tidligere arbeidsplass med den nåværende jobbsituasjon. I andre-intern sammenlignes vi med tanke på en annen yrkesgruppe eller et annet individ på samme arbeidsplass/organisasjon. Til slutt har vi andre-ekstern der vi sammenligner oss med en annen yrkesgruppe eller en person fra en annen bedrift eller organisasjon fra vår egen arbeidsplass.

Det er naturligvis viktig at man blir behandlet med respekt, rettferdighet og unngå likeverds-spenning på jobben. Likeverdstilstand oppleves som motiverende og gir dessuten en positiv effekt på arbeidsmiljøet, noe som er ekstremt viktig for både den individuelle selgeren og som flere i et salgsteam. (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009)

2.6 Jobbkarakteristika-modeller:

«Det forutsettes at stimulering av vekstbehovet fører til bedre motivasjon for jobbytelse, og at dette igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet» (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

I jobbkarakteristika-modeller kommer det frem at selgers prestasjoner og motivasjon påvirkes også ved egenskapene til selve jobben. I Herzbergs to-faktor-teori vises det også til at selgers motivasjon kommer ut i fra selve egenskapene til jobben, og at det er ulike faktorer som fører til trivsel og mistrivsel i jobben. Disse to faktorene er hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene skaper mistrivsel når de ikke er til stede, dette kan for eksempel være arbeidsforhold, lønn, sikkerhetsledelse og bedriftspolitik. Hygienefaktorene skaper ikke nødvendigvis motivasjon når de er til stede, men de skaper altså utilfredshet når de mangler på arbeidsplassen. Motivasjonsfaktorene er logisk nok de som skaper motivasjon hos de ansatte når de er til stede på arbeidsplassen. Når disse motivasjons-faktorene ikke er til stede, skapes det en nøytral tilstand på arbeidsplassen, altså de skaper ikke mistrivsel dersom de mangler (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

I Herzberg sin teori, kom det også fram et viktig arbeidsmiljøprogram som har som mål å ruste opp motivasjons- og hygienefaktorene på arbeidsplassen. Dette kalles jobb-berikelse og skal altså hindre negativt innhold i jobben, samt tilføre mer positivt innhold. Noen typiske tiltak til jobb-berikelse kan for eksempel være at arbeidstakeren får mer utfordrende arbeidsoppgaver og flere nye oppgaver i jobben, slik at man får en sjanse til å utvikle seg. Dette er kritisk for mange selgere som gjerne vil utvikle sine evne som selgere. En annen ting kan være at arbeidstakeren får mer informasjon og større frihet i jobben. Om selgeren får informasjon om kollegaene og sjefens arbeid, kan dette føre til at man ser viktigheten og meningen med sitt eget arbeid i en større sammenheng. En annen viktig del er at selgeren får økt personlig ansvar og får ta tak i en oppgave fra begynnelse til slutt, slik at man kan få en større følelse av kontroll og ansvar i

jobb-handlingene sine. Det legges også vekt på at sjefen må gi slipp på direkte kontroll over arbeidstakerne, slik at de ansatte selv bruker kunnskapen sin og velger hvilke fremgangsmåter de bruker for å oppnå et resultat som er best mulig (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Det virker som om Glitter Midt-Norge har hygienefaktorene på plass, men må selvfølgelig være påpasselige med å følge opp HMS-tiltak regelmessig, passe på at de som jobber der får rett lønnsatts og sørge for at arbeidsforholdene gode. Motivasjonsfaktorene må de ha fokus på for, slik at de ikke ender opp med selgere som er eller blir passive og som deretter ikke yter nok i jobben sin.

2.7 Arbeidsmiljø og motivasjon:

Mange vil hevde at i dagens næringsliv, er arbeidsmiljø er vital del av hvordan vi mennesker vil utføre våres arbeidsaktiviteter, samtidig som at arbeidsmiljøet vil være med å bestemme hvor motiverte vi vil være.

Arbeidsmiljø kan være med å motivere og engasjere selgere, men samtidig kan også være med på å skape konflikter og mistrivsel i jobbsammenhenger.

Arbeidsplassen er et sted vi mennesker tilbringer store deler av livet vårt, og dermed blir det ekstremt viktig at dette er en plass der vi trives og videre kan vokse i og være komfortable.

2.7.1 Psykososialt arbeidsmiljø:

Et psykososialt arbeidsmiljø er oftest definert som det sosiale og psykologiske som mennesker opplever på arbeidsplassen, altså de sosiale og psykologiske arbeidsforholdene. Einar Thorsrud utviklet de psykologiske jobbkravene som innebærer blant annet at mennesker har behov for støtte og respekt på arbeidsplassen. Behov for å kunne ta beslutninger og at de har behov for å lære i jobben (Eiken og Saksvik, 2011).

Et bra psykososialt arbeidsmiljø kan bli definert av kriterier som sosialt samspill på arbeidsplassen med medarbeiderne, at man får kontroll og mulighet for selvstendighet i arbeidet, og at de er en balanse mellom de kravene som stilles til

selgeren angående forventninger og krav i henhold til de læringsmulighetene og stimulansen som dukker opp på arbeidsplassen (Universitet i Bergen)

I henvisning til en undersøkelse for jobbengasjement i helse og omsorgsykker skrevet av Professor Astrid Richardsen, ser vi videre hva som gir engasjement på jobben. Dette er viktig i en selgers situasjon, og undersøkelsen til Richardsen mener at engasjement i jobben er en motivasjonsprosess der de tilgjengelige jobbaktivitetene gir en stimuli av effektivitet, aktivitet og ytelse på arbeidsplassen. Undersøkelsen som ble utført viser til sammenhengen mellom synspunkt ved jobben og jobbressursene, og et positivt høyt engasjement på arbeidsplassen. Disse aspektene er blant annet at man får muligheter til å utvikle seg innenfor bedrifter/organisasjoner (avansement), sosial støtte fra andre medarbeidere og lederen, tilfredsstillhet med karrieren og jobben, og til slutt det at man får mulighet til å bestemme over viktige aspekter ved jobben, og autonomi. (Astrid M. Richardson, M. Martinussen, 2008).

Det vil da altså si at når disse ressursene ved jobben blir sett på som positive og er til stede, vil sjansene øke angående at arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet vil styrke og gi engasjement til medarbeidere, noe som gjør at de involverer seg dypere i arbeidet. Glitter Midt-Norge kan da altså opprettholde motivasjonen og engasjementet på arbeidsplassen ved å sørge for at selgerne har de ressursene som er nødvendige for å klare jobben. Dette inneholder i tillegg praksis emosjonell støtte fra leder og medarbeidere, assistanse og informasjon, karrieremuligheter eller avansement, deltakelse ved beslutningsprosesser og kontroll over arbeidet sitt. Jobb-engasjement kan altså bidra til å øke til gode og motiverende arbeidsmiljø (Astrid M. Richardson, M. Martinussen, 2008). Vi ser klare forskjeller mellom helse og omsorgsykker, men det er klare likheter når det kommer til arbeidsmiljø, noe alle er avhengig av uansett hvilket yrke man befinner seg i. Derfor har vi valgt å se nærmere på denne kilden.

Ifølge boken «Coaching» av Petter A. Berg, er et godt arbeidsmiljø for salgsbedrifter og selgere, et miljø som innebærer visse kjennetegn. Disse inneholder blant annet at man skal ha klare mål av forventede prestasjoner og resultater, beskrivelser av krav til ansvar og løsning av arbeidsoppgaver, og arbeidsaktiviteter som er utfordrende og som gir mening. Videre trenger selgeren

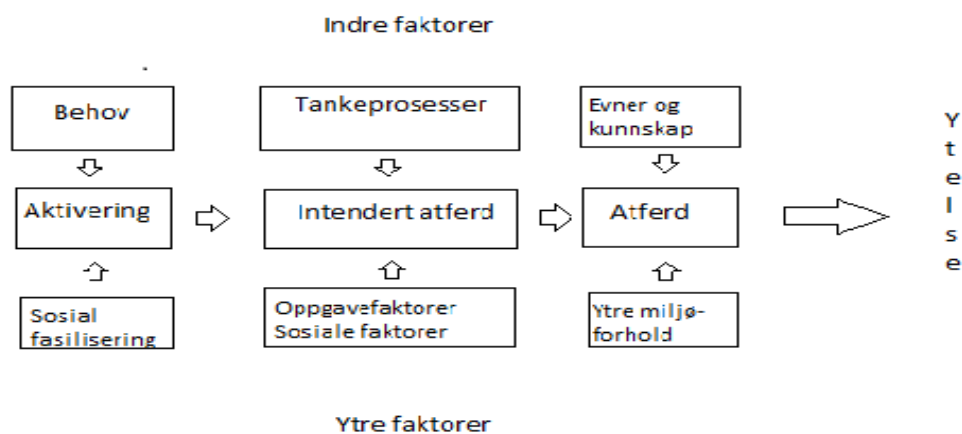
klare tilbakemeldinger fra sin sjef ved utførte arbeidsoppgaver og endt resultat, noe som er viktig for motivasjonen. Dette er fordi selgeren kan lære av sine egne prestasjoner og dermed gjøre det bedre neste gang. Selgeren trenger også fleksibilitet i arbeidsaktiviteter som gir en mulighet til å velge gode og kreative løsninger sammen med - og for sine kunder. Det er viktig i motivasjonssammenheng at en selger kan få prøve seg litt frem og tørre, samt ikke minst å få lov til å gjøre feil. Man må også få tilgang på informasjon og nøkkeltall, i tillegg til at det er åpenhet om oppnådde resultater, videre planer som bedriften har, og strategiske mål. Dette er meget relevante kriterier for motivasjon på arbeidsplassen og et godt arbeidsmiljø, ikke minst i en bedrift som Glitter og selgerne i Glitter Midt-Norge. Det er også viktig å få med her at en beskrivelse av et godt arbeidsmiljø, er et miljø der man blir motivert for felles innsats, belønnes og oppmuntres for de individuelle prestasjonene og resultatene man har utført, samt at det er fokus på den individuelle selgers dyktighet og kollektivt ansvar (Petter A. Berg, 2002).

2.8 Motivasjonsøkende tiltak:

Mange bedrifter vil i dag se etter forskjellige tiltak man kan ta i bruk når man skal øke motivasjonen til sine ansatte. Motivasjonsøkende tiltak er noe som ikke er enkelt for ledere. Dette fordi noe som motiverer en selger vil ikke nødvendigvis motivere en annen. Her er det viktig å finne en ”gylden middelvei” slik at alle kan bli motivert. Når det kommer til motivasjonsøkende tiltak og da i form av økonomiske insentiver og andre fysiske belønninger, vil dette være viktig for de selgerne som blir motivert av ytre faktorer. Selgere som blir motivert av ytre faktorer vil det i disse situasjonene lønne seg og bruke tanken på en belønning og en faktisk belønning av en ytre faktor som en motivator hos disse selgerne. I en undersøkelse av Bård Kuvaas kommer det fram at bonusordninger er motiverende for oppgaver som er enkle å definere som å selge. En bonusordning kan her hjelpe til å øke innsatsen hos selgere ved hjelp av en belønning ved endt oppgave (B. Kuvaas, 2009).

Det er som sagt ikke alle som motiveres ut ifra de samme motivasjonsfaktorene, og i tillegg til det er det gjerne flere og forskjellige motivasjonsfaktorer som påvirker ytelsen hos den enkelte selger. Dette kan vises til i modellen for

motivasjon og ytelse fra Mitchell og Larson (1987). Vi kan se her at de forskjellige teoriene og faktorene gir en sammenheng mellom motivasjon og atferdens ytelse. Det starter med hvilke behov den enkelte har som da mest sannsynligvis er forskjellig fra selger til selger, samt den sosiale fasiliserings- evnen (altså hvordan man jobber med de andre selgerne med tanke på nye ideer, meglings ved konflikter og oppnå enighet med gruppen). Deretter kommer de indre tankeprosessene til selgeren og som også har en sammenheng med oppgavens betydning, samt de sosiale faktorene på arbeidsplassen. Til slutt kommer de ytre miljøforholdene og selgerens evne og kunnskap som gir den avsluttende atferden. I tillegg til dette kommer de indre og ytre faktorene med sin påvirkning hos den enkelte selgeren (T. R Mitchell, J. R Larson, 1987 fra adlerkonsult.no).



(Frihånd fra modell T. R Mitchell, J. R Larson, 1987)

Når det kommer til motivasjonsøkende tiltak som blir gjort i dag innad i Glitter Midt-Norge, er det mye konkurranser som både er interne, regionale og på landsbasis. I disse konkurransene blir det viktig at dette er konkurranser som har en god balanse mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer, slik at flest mulig selgere finner disse konkurransene motiverende. Dette også når det kommer til de eventuelle belønningene selgerne kan vinne eller motta ved andre anledninger (B. Kuvaas, 2005).

Det blir derfor naturligvis vanskelig å ordne motivasjonsøkende tiltak som passer for alle i bedriften. Ved hjelp av dybdeintervjuene skal vi analysere oss frem til å se eventuelle likheter og ulikheter angående hva de forskjellige selgerne i Glitter Midt-Norge føler er de mest effektive tiltakene som kan hjelpe på motivasjonen, både på individuelt nivå og som et selgerteam.

3.0 METODE:

I forhold til oppgaven og problemstillingen vår har vi valgt å bruke kvalitativ metode som igjen vil belyse hvordan selgerne ser på motivasjon, og hvordan denne motivasjonen kan økes.

Når det gjelder vårt valg av metodedesign, har valget falt på eksplorativt design der vi har brukt mye tid på dybdeintervjuer og sekundærdata.

Det eksplorative designet vil igjen gi oss en dypere forståelse og innsikt i temaet motivasjon, og hvordan denne kan økes for selgere i Glitter Midt-Norge.

Denne designformen er også hypotesetestende i noen tilfeller og vi har derfor sett for oss ulike hypoteser om hvordan motivasjonen fungerer og hvordan den kan økes for selgerne i Glitter Midt-Norge.

1. At selgerne i Glitter Midt-Norge blir mer motivert av indre faktorer enn av de ytre faktorer.
2. At selgerne i Glitter Midt-Norge blir mer motivert av konkurranser, enten det er som individuell selger eller som et salgsteam.
3. At selgerne i Glitter Midt-Norge finner konkrete mål fra leder gir økt motivasjon.
4. At selgerne i Glitter Midt-Norge finner sine medarbeidere motiverende.
5. At selgerne i Glitter Midt-Norge får økte resultater og presterer bedre hvis de er motivert.
6. At selgerne i Glitter Midt-Norge finner arbeidsmiljøet viktig for deres trivsel og motivasjon.
7. At selgerne i Glitter Midt-Norge ser på belønning til fellesskapet som mer motiverende enn en belønning til egen vinning.
8. At selgerne i Glitter Midt-Norge mener motivasjon er viktig i deres arbeid.

Vi ser at noen av disse hypotesene kan belyses gjennom relevant teori og dybdeintervjuene som vi har avholdt, noe som igjen kan være med på å løse den overordnede problemstillingen. Gjennom hypotesene vi har satt har vi også valgt å utforme vår intervjuguide ut i fra disse hypotesene, slik at de skal bli belyst på best mulig måte.

3.1 Populasjon, utvalgsmetode og utvalgsstørrelse:

”En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om” (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

I henhold til problemstillingen vår (side 3), blir det relevant og ha informasjon fra alle selgerne i Glitter Midt-Norge og hvordan deres motivasjon kan bli økt. Dette er noe vi ikke har mulighet til med tanke på tid og ressurser.

Vi har derfor valgt en populasjon gjennom en utvalgsramme hvor elementene er selgere som er ansatt i butikkjeden Glitter i region Midt-Norge som har mulighet til å delta i studiet, og som igjen kan gi tilfredsstillende svar på våres dybdeintervju (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Denne utvalgsrammen er ikke overdekt eller underdekt. Når det kommer til en overdekning er det slik at de som er ansatt i Glitter-Midt Norge er alle selgere og kan da i teorien delta i studiet. Samtidig er det slik at det ikke befinner seg andre elementer som ikke er med i populasjonen. Forholdet mellom populasjonen og utvalgsrammen er i dette tilfellet heller ikke underdekt.

Vi har i forhold til våres ressurser og tid, samtidig i vurdering av våres problemstilling bestemt oss for et ”ikke-sannsynlighets-utvalg”, der utvalgsmetoden er ”vurderingsutvalg”. Denne metoden grunnet av at vi vil ha meningene og tankene til visse selgere i bedriften og selgere som har forskjellige stillinger, slik at vi får et representativt utvalg og muligheten til å se de forskjellige gapene i forhold til de forskjellige stillingene. Disse personene er valgt fordi de er personer som er flinke til å ytre sine meninger, slik at vi igjen får gode intervjuer med mye informasjon.

Når det kommer til å bestemme utvalgsstørrelsen, har det ikke noe statistisk grunnlag siden vi benytter et ”ikke-sannsynlighets-utvalg” (Gripsrud,Olsson og Silkoset 2010).

Vårt formål med dette studiet er å finne ut av hva selgere fra Glitter Midt-Norge mener kan øke deres motivasjon. Dermed blir det viktig at vi utforsker deres holdninger og tanker om dette temaet. Vi har videre bestemt oss for å utføre dybdeintervjuer med en rekke selgere fra Glitter Midt-Norge slik at vi kan få en dypere innsikt i hvordan de mener de eventuelt kan få økt motivasjon. Vi har dessverre ikke mulighet eller ressurser til å gjennomføre dybdeintervjuer med alle fra bedriften.

3.2 Innsamling av data:

3.2.1 Sekundærdata:

Til denne oppgaven har sekundærkilder vært en viktig del av hvordan teoridelen av oppgaven er bygd opp, samtidig som det er en viktig del av hvordan man skal videre forstå temaet motivasjon, og hvordan motivasjon fungerer for selgere samtidig hvordan den kan økes.

Vi har både brukt interne og eksterne kilder. Når det kommer til våres interne kilder, har vi valgt å ta i bruk intern informasjon som kommer gjennom korrespondanse med regionsjefen i Glitter Midt-Norge. Vi har derimot valgt å bruke store deler med eksterne kilder da i form av pensumlitteratur som omhandler temaet motivasjon av selgere og generelt motivasjon. I tillegg til pensumlitteratur har vi valgt å bruke andre fagverker som vi blant annet fant i BIBSYS. Vi har også brukt tidligere bacheloroppgaver i form av litteraturlister, for å se etter litteratur som er brukt og dermed går til den kilden direkte. Når det gjelder mye av faglitteraturen vår, er det slik at ikke all litteraturen har studier som direkte kan relateres til våres søksformål i form av selgere, men det kan igjen brukes for å vise hvordan motivasjonen kan økes.

Når det kommer til offentlig kilder har vi tatt i bruk datakilder som forskning.no, universitetet i Bergen sine hjemmesider, og andre nettsteder hvor man kan finne offentlig informasjon. Vi har ikke hatt noe behov for standardiserte undersøkelser og heller ikke hatt ressurser til dette.

3.2.2 Primærdata:

Vi har fått stor hjelp av bedriften innad til å skaffe opplysninger om hvilke tiltak som blir gjort i dag i form av motivasjon. Samtidig har vi hatt et møte med regionsjefen for Glitter Midt-Norge hvor vi gikk gjennom diverse tiltak, hvordan sjefen ser det for seg at ting skal bli gjort, og personlig hvilke tiltak han foretrekker. Vi har også fått hjelp av regionsjefen og komme i kontakt med intervjuobjektene, og hvem som eventuelt burde bli intervjuet slik at vi skulle få gode og relevante svar.

I forhold til vårt bruk av primærdata, blir det slik at vår data vil være av kvalitativ form. Dette har med at vi har en problemstilling som ikke vil ha bruk for data i

form av tall eller mengdeenheter i like stor grad som data av andre dimensjoner (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Primærkildene vi har er hentet inn ved hjelp av kommunikasjon med mennesker. Vi har valgt å utføre dybdeintervjuer av 10 intervjuobjekter som alle er ansatte innad i Glitter Midt-Norge og som har holdninger og meninger når det kommer til temaet motivasjon i livssituasjon og arbeid.

Primærdataen er her hentet ved at kontakten foregår ansikt til ansikt ved hjelp av dybdeintervjuer som igjen blir notert skriftlig og tatt opp på lydbånd.

Vi har som sagt ikke kunnet utført intervjuer av alle ansatte i Glitter Midt-Norge, siden dette er en tidskrevende og ressurskrevende oppgave. Vi har derfor valgt ut selgere som har noe og si om temaet og er villig til å delta i studiet vårt.

Vår intervjuguide som vi brukte som en mal i våres intervjuer, består av rundt 49 spørsmål(vedlegg 2) og er delt inn i tre deler som alle representerer ulike aspekter i arbeidet som kan bli påvirket av motivasjon.

Disse tre delene er

1. Den individuelle selger: her er spørsmålene ment til intervjuobjektet som en individuell selger og hvordan motivasjon er for den individuelle selgeren.
2. Selgerteam: her er spørsmålene siktet til selgeren som del av et salgsteam eller en del av de ansatte i en butikk som et lag, og hvordan motivasjon påvirker gruppen som en helhet og ikke bare til den enkelte selger.
3. Arbeidsmiljø: her er spørsmålene om motivasjon og hva motivasjon kan gjøre for arbeidsmiljøet og for gruppen og den individuelle selgers arbeidsmiljø.

Vi har valgt å dele intervjuguiden inn i disse tre delene for å få gode, dekkende svar på problemløsningen vår. Det vil gi en dypere innsikt i selgeren som er mer enn bare en individuell selger, de er også del av en helhet og hvordan da motivasjonen er og kan økes hos den individuelle selgeren, som en del av et lag, og hvordan dette er for arbeidsmiljøet.

3.3 Kritikk av data:

Kritikk av data vil for våres del være at en av bøkene vi har valgt fra sekundærdata er fra 1964 og er dermed litt utdatert, samtidig som studiet som er

analysert i boken er om revisorer og ikke selgere slik at man må se på det relevante stoffet i en ny vinkel.

Det har også vært en smule vanskelig å finne store nok mengder med sekundærstoff slik at man kan komme enda dypere inn i temaet motivasjon av selgere og hvordan denne kan økes.

Dybdeintervjuene har vært gode og gitt mange gode svar som man kan analysere og komme enda dypere inn i. Det har derimot vært vanskeligere å finne avvik i dybdeintervjuene når alle objektene hadde relative like svar.

Dybdeintervjuene har også vært tidskrevende, men det er også en ting de må være for at man skal få nok mengde med stoff som er relevant. Det er også en mulighet ved dybdeintervjuene at man kan styre samtalen dit man vil uten at intervjuobjektet vet det, som igjen kan skade informasjonen man får.

Vi ser i ettertid av dybdeintervjuene at noen av spørsmålene vi hadde til intervjuobjektene var ganske like og omhandlet det samme, slik at noen av svarene da også ble ganske like som vi fikk av forrige spørsmål vi stilte til intervjuobjektet, og det ble litt forvirrende for noen av intervjuobjektene (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

4.0 Analyse og drøfting

Til denne delen av oppgaven har vi ikke valgt å ta i bruk analyseverktøy som SAS JMP eller andre lignende verktøy, fordi dette ikke vil være beregnet for våres oppgave. Dette er fordi vi har tatt i bruk kvalitativ data ved å intervjuer ti ansatte hos Glitter Midt-Norge. Vi har laget intervjuguiden vår ut ifra hypotesene vi har satt opp i forholdet mellom selgere i Glitter Midt-Norge og motivasjon, og hvordan motivasjonen kan økes. Vi starter analysedelen av denne oppgaven med og sette svar ved disse hypotesene og se om de kom overens med hva vi fant ut gjennom dybdeintervjuene. Vi har også laget intervjuguiden i den forstand at en selger er en individuell selger, del av et salgsteam, og en del av en arbeidsplass hvor det er et arbeidsmiljø, som igjen gjør at vi drøfter intervjuene opp mot teori i tre deler som i intervjuguiden.

4.1 Hypotesetesting:

1. At selgerne i Glitter Midt-Norge blir mer motivert av indre faktorer enn av ytre faktorer:

- Dette fikk vi svar på gjennom spørsmål tre i intervjuguiden ”hva blir du mest motivert av?”. Alle ti intervjuobjektene svarte at det var trivsel og interessen for jobben som motiverte dem mest. Samtidig var det tre som mente at ytre belønninger også var motiverende til en viss grad, men det var ikke den viktigste faktoren. Vi ser ujevnheter ved denne hypotesen i og med at noen intervjuobjekter også finner motivasjon ved ytre belønninger ved økonomiske incentiver. Men man kan si at denne hypotesen også kan være valid siden intervjuobjektene blir først og fremst motivert av indre faktorer.

2. At selgerne i Glitter Midt-Norge blir mer motivert av konkurranser, enten det er som individuell selger eller som et salgsteam.

- Vi hadde mange spørsmål vedrørende konkurranser og om det var motiverende enten som individuell selger eller som del av et salgsteam. Vi ser her at intervjuobjektene mente at konkurranser var mer motiverende fordi dette var tiltak som til dagsdato ble gjort i stor grad for å motivere dem som selgere. Senere i intervjuet ble det spurt om det er bedre å være i konkurranser alene eller som et lag, der 9 av 10 svarte at det var bedre å jobbe med konkurranser som del av et salgsteam. Samtidig mente noen at det var også viktig med individuelle konkurranser. Vi ser uansett at hypotesen kommer overens med svarene og at selgere i Glitter Midt-Norge blir mer motivert av konkurranser.

3. At selgerne i Glitter Midt-Norge finner at konkrete mål fra leder gir økt motivasjon.

- Dette er et spørsmål som ble tatt opp flere ganger, fordi mange finner det mer motiverende å jobbe mot mål når man er en selger. Når det kom til den individuelle selger mente 8 av 10 at konkrete mål var motiverende og viktig. 2 av 10 mente det var viktig, men ikke nødvendigvis at de var konkrete. For salgsteamet sin del var konkrete mål en viktig motivasjonskilde for 10 av 10, men igjen mente at det

var like viktig å ha mål som individuell selger som for mål til fellesskapet. Når det kom til å få målene tildelt fra leder, mente at alle intervjuobjektene at det var mer motiverende og sette dem i fellesskap slik at de ble mer realistiske, men så også at det kunne være greit og få de tildelt til tider. Det gjaldt spesielt med salgsteam at selgerne var ville ha begge deler, altså være med å bestemme og få målene tildelt av en leder. Denne hypotesen er sprikende og ujevn, ved at man ser at alle vil være med å bestemme noen type mål, men mener det er mer motiverende og få de tildelt ved andre mål.

4. At selgerne i Glitter Midt-Norge finner sine medarbeidere motiverende.

- Denne hypotesen synes å være valid og kom godt overens med intervjuene vi gjorde med selgerne i Glitter Midt-Norge. 10 av 10 av intervjuobjektene fant sine medarbeidere motiverende.

5. At selgerne i Glitter Midt-Norge får økte resultater og presterer bedre hvis man er motivert.

- Alle selgerne var her enig med at resultatene ble til en viss grad bedre, men de var enige i at de presterte bedre hvis man var mer motivert. Vi ser at denne hypotesen stemmer til en viss grad ved at selgerne følte de presterte bedre hvis man var motivert, men det var ingen garanti for økte resultater.

6. At selgerne i Glitter Midt-Norge finner arbeidsmiljøet viktig for deres trivsel og motivasjon.

- Gjennom spørsmålene om arbeidsmiljø, ser vi at denne hypotesen stemmer og er meget viktig i forhold til motivasjon av selgere. 10 av 10 intervjuobjekter i Glitter Midt-Norge mente at arbeidsmiljø hadde alt og si for hvordan den videre trivselen og motivasjonen deres ville være.

-

7. At selgerne i Glitter Midt-Norge finner belønning til fellesskapet mer motiverende enn en belønning til egen vinning.

- Ved denne hypotesen ser vi klare ujevnheter og forskjeller på alder (livssituasjon/karrieresteg), og hvilken stilling de forskjellige intervjuobjektene hadde. 10 av 10 mente i generell forstand at belønning til fellesskapet var motiverende. Samtidig var det 4 av 10 som mente det ville være vanskelig og gi fra seg en økonomisk belønning eller en annen form for belønning hvis man hadde fortjent det. Denne hypotesen vil ikke være 100 prosent valid, men man kan se noen klarheter i den.

8. At selgerne i Glitter Midt-Norge mener at motivasjon er viktig i deres arbeid.

- I et av spørsmålene i dybdeintervjuet har vi spørsmål nummer fire som er ”føler du at motivasjon er viktig i det yrket du arbeider i?”. Svarene på dette spørsmålet var enstemmig og det var da 10 av 10 intervjuobjekter som var enige at det hadde alt og si i yrket de var i, og videre at jobben ville ikke bli godt nok gjort hvis de ikke var motivert.

Hvis vi ser på en oppsummering av hypotesene, ser vi at det er ujevnheter i hypotese 3, 5 og 7. Vi vil ikke si at noen av dem er ugyldige, men vi ser at det er noen ujevnheter i forhold til dybdeintervjuene. Hypotesene viser til hvordan motivasjon kan fungere og hvordan den eventuelt kan økes hos selgerne i Glitter Midt-Norge, samtidig som de også viser til visse ujevnheter som man kan videre analysere inn med dypere teori.

4.2 Drøftelse av teori og dybdeintervju:

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss en videre analyse og drøftelse av dybdeintervjuene. Hvis vi ser nærmere på intervjuobjektene kan vi se at stillingene de har i Glitter Midt-Norge er alt fra vanlige selgere, assisterende butikksjefer, butikksjefer og regionsjefer. Alderen på intervjuobjektene er det også forskjeller på og går fra 20 og opp til 40. Vi kommer til å se videre i analysen at alder og stilling har noe å si videre for hvordan motivasjonen vil være for disse intervjuobjektene og hvordan deres motivasjon kan økes. Vi kan blant annet se at de ligger i forskjellige behovs-stadier i Maslows behovspyramide. Vi vil i likhet med intervjuene dele de videre analysene inn i tre deler som vil også

representere de tre delene som er med i intervjuguiden. Disse delene er *1. Den individuelle selger*, *2. Selgerteam* og *3. Arbeidsmiljø*. I denne analysen og drøftelsen vil vi trekke inn relevant teori og drøfte og analysere intervjuene i henhold til disse. Vi starter med analyse og drøftelse av del 1: Den individuelle selger.

4.2.2 Den individuelle selger:

Når det kommer til de individuelle selgerne, ser vi at det er en generell enighet blant intervju-objektene om at det å ha konkurranser i mange forskjellige former er motiverende for dem. Dette er et tiltak som i dag blir brukt mye for den individuelle selger, og som alle mener fungerer godt. Dette forklarte de ved at det var motiverende fordi det gav dem ekstra motivasjon til å gi litt ekstra i hver arbeidsaktivitet. I tillegg til dette, følte de at de fikk en sjanse til å bevise at de var bedre enn sine andre medarbeidere, noe som var viktig for mange siden de selv mente at de var konkurransemennesker. Men det kom også opp at noen av konkurransene ikke var like effektive, og motivasjonens økning ville spille mye på konkurranseformen. Når det kom til spørsmålet om belønningen i seg selv ville ha en betydning om hvor motivert de ville være (spørsmål 7), kom det frem at 7 av 10 intervjuobjekter mente at belønningen hadde mye og si for motivasjonen deres. Samtidig kom det frem at denne belønningen kunne like så godt være av den indre art (ros, klapp på skuldra, fornøyelse ved selve jobben som ble utført), enn som ytre (bonuser, gavekort, en flaske vin eller andre økonomiske premier). Det hele kom altså an på hva belønningen var, og om det stod i forhold til arbeidet de utførte om hvor motivert de kom til å bli. Dette kan vi se i forhold til den kognitive forventningsteorien, der man vil se på subjektive forventninger som er tankegangen intervjuobjektene har til den innsatsen de legger ned i konkurransen, og om den innsatsen vil gi bedre resultater. Instrumentelle overveielser vil si noe om muligheten til at intervjuobjektets økte resultater i konkurransen vil føre til en belønning, og valensvurderinger hvor det er snakk om hvor mye en belønning er verdt for intervjuobjektene (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009). Alt handler altså om innsatsen som intervjuobjektene legger ned i konkurransen, og om den vil gi økte resultater. Samtidig er spørsmålet om hvorvidt de kan vinne og om belønningen er en belønning som vil stå i forhold til innsatsen som er lagt ned som da vil eventuelt øke deres motivasjon videre.

Når det gjelder indre belønninger var det 4 av 10 som mente dette var viktig i forhold til deres motivasjon. Dette viser til at arbeidet som intervjuobjektene gjør for Glitter Midt-Norge og da gjennom konkurransene, ikke nødvendigvis bare bruker konkurranser som et verktøy for å nå en ytre belønning. De ser heller på konkurransene som en berikende oppgave i seg selv, og at selve arbeidsaktiviteten blir den indre belønningen (Bård Kuvaas, 2005).

I forhold til hva som motiverte den individuelle selgeren mest ut ifra forskjellige motivasjonsfaktorer som var både av indre og ytre faktorer, kom det frem at alle hadde trivsel på jobben som den mest kritiske faktoren. Videre hadde 10 av 10 intervjuobjekter andre faktorer av indre sort, her status og generell interesse for jobben som viktige motivasjons-momenter. Dette er mye fordi arbeidsplassen var et av de stedene der intervjuobjektene tilbragte mest tid av hverdagen sin, og dermed ble det sett på som spesielt viktig at man trivdes godt, samtidig som at arbeidet heller ikke ville bli like godt utført hvis trivselen var utelatt. Selgerne har da gjerne sosiale behov som tilhører det tredje stadiet i Maslows behovshierarki. Man vil føle seg vel blant sine kollegaer og bli akseptert av både dem og lederne i bedriften som gir en følelse av støtte på arbeidsplassen. Om dette behovet ikke er dekket, kan det føre til mistriivsel og demotiverende atferd (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Det var derimot uenighet om hvilke faktorer som var viktige for de individuelle intervjuobjektene. Noen mente at det var generelt tilfredsstillelse og interesse for arbeidet, mens to av intervjuobjektene mente at lønn og andre økonomiske insentiver var mer viktig for dem. Hvis vi ser nærmere på de intervjuobjektene som følte at ytre faktorer var en viktigere motivasjonskilde, ser vi at disse objektene var yngre da mellom 20 og 30 år. De kan igjen kategoriseres for å være i etableringsstadiet, hvor man har behov som gjerne kommer inn under kategoriene barn, hus og bil. Dette blir annerledes enn de selgerne som er i det utforskende stadiet, eller i andre karrieresteg der man igjen har helt andre behov som vil passe til karrierestegene selgeren har (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011). De forskjellige karrierestadiene vil igjen påvirke hvordan motivasjonen til alle individuelle selgere vil økes, som igjen er en vanlig grunn til at noen motivasjonsfaktorer ikke vil fungere like godt på noen selgere som de gjør på

andre. Dette er nettopp fordi alle er i forskjellige karrierestadier, der de har andre behov enn kanskje en annen selger vil ha. Vi ser nærmere at intervjuobjektene som befinner seg i den høyere aldersgruppen, kommer inn under vedlikeholdstadiet hvor de er mer opptatt av belønninger som er av indre faktorer og da gjerne i form av skryt, heder, og ære av medarbeidere, og spesielt av sjefene. Disse intervjuobjektene vil i følge Maslows behovshierarki befinne seg under vekstbehov, hvor intervjuobjektene allerede har dekt sine underleggende behov og ser nå videre til vekstbehovene som en motivasjons øker (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Når det kommer til mål og om mål er en viktig motivasjonsfaktor for en individuell selger, var det her en enighet om at det var motiverende og ha et konkret mål å jobbe mot. Her kan vi se klare ujevnheter mellom de forskjellige objektene og hva slags stillingsprosent de har innad i Glitter. Butikksjefene ser på målene som delmål som er med på å hjelpe dem til å nå de større målene de har satt. Andre medarbeidere ser på mål som en ekstremt viktig motivasjonsfaktor som er med på å gi dem ekstra drivkraft til å nå de nøkkel-tallene de trenger, men vil igjen ikke nødvendigvis se på det store målet bak delmålene. Mål eller kvoter kan være med å øke motivasjonen til en selger, men det kan også være ødeleggende og demotiverende samtidig som å være med på å skape et fiendtlig arbeidsmiljø. Dersom det er for høy konkurranseintensitet blant noen ansatte, kan andre selgere igjen føle at de ikke strekker til, og dermed bli demotiverte av tiltak som diverse konkurranser. I andre situasjoner kan noen føle at de aldri kommer på samme nivå som de selgerne som kontinuerlig presterer høyt, noe som også kan virke demotiverende og som også kan føre til likeverds-spenning (Adams likeverds-teori). Det er viktig for selgeren at det blir rettfærdige konkurranser der alle har en sjanse til å vinne. I Adams likeverds-teori kommer det frem her at jobbinnsatsen og jobbutbytte må være balansert i forhold til de andre ansatte på jobben som man sammenligner seg med, noe som gjør at selgeren føler rettferd og dermed får økt motivasjon. En felles belønning etter en endt konkurranse er med på å skape likeverdstilstand (A. Kaufmann og G. Kaufmann, 2009).

Det blir viktig når målene skal bli satt at dette er mål som er realistiske, og at informasjonen angående målene kommer i rett tid slik at det ikke skal bli noen forvirring blant de ansatte innad i bedriften. Mål og kvoter må også være lette og

forstå slik at ingen skal bli demotiverte fordi de ikke forstår målene eller kvotene (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

Dette er noe som kan unngås ved at det er en kontinuerlig dialog mellom ledere og ansatte, samtidig som at målene blir satt sammen med selgerne (når det egner seg) slik at de skal bli realistiske og igjen motiverende. I forhold til målsettingsteorien, ser vi at konkrete mål kan være med på å motivere selgerne, men igjen ser vi her viktigheten ved å ha et konkret mål som ikke blir forvirrende (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

I henhold til de forskjellige stillingene til intervjuobjektene, ser vi at 10 av 10 intervjuobjekter ser på mer ansvar som motiverende og at det videre kan gi en mestringsfølelse og en måte å skape tillitt fra andre medarbeidere på. Vi ser derimot store forskjeller når det kommer til hva slags ansvar intervjuobjektene ser på som motiverende og ikke. Mange av de ansatte som har jobbet som selgere lengre, mener ansvar som er mer utfordrende er mest motiverende, mens noen selgere mente bare ansvar i seg selv var motiverende. Noen av objektene mente det var viktig med ansvar som var utfordrende i forhold til at de ofte ble lei av rutinemessig arbeid, i tillegg til at de fikk få eller ingen nye arbeidsoppgaver. Dette vil igjen gjøre at man stagnerer i arbeidsprestasjonene og blir demotivert. Vi kan her se gjennom intervjuobjektene at de befinner seg i vedlikehold-stadiet hvor man ser etter nye utfordringer, som igjen kan føre til mer indre motivasjoner som for eksempel mestringsfølelsen de trenger til utvikling og tilfredsstillelse i jobben (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

Videre mente mange at mer ansvar var motiverende og gøy, men at det igjen ikke burde komme i veien for det ansvaret de allerede hadde. Dette er på grunn av at de kunne bli demotivert hvis ansvaret ble for mye for dem og deretter ikke klarte å mestre det. Dette ser man ofte i unge selgere som er enten i det utforskende stadiet eller i etableringsfasen hvor man enda ikke har gode nok kvalifikasjoner som en selger, men som gjerne vil bli bedre og tar derfor på seg mer ansvar enn man klarer (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011). Man kan også se at det er viktig å gi unge mennesker utfordringer i disse karrierestadiene, siden dette er stadier hvor man fortsatt er usikker på om dette er den riktige karrieren for dem. Det kan derfor føre til at selgeren tar den korte veien ut og slutter, siden man ikke har den samme jobb-tilfredsheten som en mer etablert selger vil ha. Med unge selgere er

det viktig at de ikke blir satt i den samme jobben for lenge uten nye utfordringer eller mer ansvar slik at de ikke stagnerer (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

Videre innenfor metoder og tiltak som de individuelle selgerne fant motivasjonsøkende, ble det nevnt av de fleste at informasjonen de ukentlig fikk av sin sjef og høyere opp i bedriften var motiverende for dem. Informasjonen de fant hjelpsom og motiverende, kom i form av generell informasjon om bedriftens planer og nye kampanjer som skulle bli drevet i butikkene. Samtidig var det motiverende med informasjon om hvordan hver butikk i regionen lå an i forhold til de andre, her snakk om hvordan nøkkeltallene var i forhold til hverandre. Alle intervjuobjektene fant det motiverende å få disse tallene utlevert. Dette gjorde det lettere for hver butikk å se hvor de lå an i forhold til de andre i regionen, hva de gjorde det bra og dårlig på, og hva slags tiltak de må sette i gang med for å få bedre prestasjoner og økt omsetning. Alle intervjuobjektene mener det er motiverende og skaper mer spenning i hverdagen, slik at ikke alt skal bli rutine. Og vi ser her at utlevering av disse tallene vil igjen skape en form for konkurranse om å ha de beste tallene i regionen. Her er det relevant med arbeidsmiljøprogrammet som ble nevnt Herzberg sin teori.

Arbeidsmiljøprogrammet skal blant annet ruste opp motivasjons-faktorene i jobben og skal redusere negativitet i jobben, altså føre til jobb-berikelse. For at selgerne i Glitter Midt-Norge skal få økt jobb-berikelse må det settes i gang tiltak der selgeren får mer utfordrende arbeid på jobb, i tillegg til andre oppgaver som er nye for dem, slik at de da for den kritiske sjansen til å utvikle seg som selger. Behovet for avansement og utvikling, kan komme under prestasjons-behovene i McClellands behovsteori, og disse selgerne drives gjerne av en indre motivasjon (A. Kaufmann og G. Kaufmann, 2009).

Vi ser et stort skille når det kommer til den individuelle selger at det gjelder metoder som motiverer dem som personer. Her svarte mange av objektene som har en høyere stilling at de tok på seg mye ansvar selv og tok mye ansvar for sin egen motivasjon. Dette fordi det var ingen som sørget mye for hvordan deres motivasjon var daglig, men igjen følte de at dette var en del av jobben de hadde som butikksjefer. Vi ser her at disse intervjuobjektene har en egenmotivasjon som er styrt av tre psykologiske tilstander som er 1. Følelse av ansvar for det arbeidsverket som leveres, 2. Opplevelsen av at arbeidet har mening i en større

sammenheng, og 3. Kjennskap til resultatet av arbeidsinnsatsen (Hackman, Oldham, 1980). Disse tilstandene kjennetegnes ved at de identifiserer seg med arbeidet, at det er en videre mening med deres arbeid og at de samtidig har en ansvarsfølelse ved arbeidet som blir utført, noe som er en vanlig følelse for mange butikksjefer (Hackman, Oldham 1980). Når det kommer til egenmotivasjon, går gjerne selvedelse hånd i hånd med egenmotivasjon, og kan ses igjen hos butikksjefer ved at dette er selgere som ofte tar personlig ansvar for resultatet ved arbeidsaktiviteten og ser etter informasjon og tilbakemeldinger fra andre ledere (Hackman, Oldham 1980). Samtidig som at disse selgerne tok mye ansvar for sin egen motivasjon, jobbet de også veldig hardt for å gå foran som et godt eksempel i forhold til de andre selgerne slik at de kunne motivere de andre også.

4.2.3 Selgerteam:

Når det kommer til å selge i et team er dette svært annerledes enn å selge som en individuell selger. Som del av et team er en avhengig av at man som en individuell selger gjør det bra, samtidig som at alle de andre selgerne i teamet gjør det bra i tillegg. I våre dybdeintervju ble det spurt om intervjuobjektene ble motivert av sine medarbeidere og på hvilken måte de eventuelt ble det (spørsmål 21 og 22). Alle selgerne sa at dette var noe de ble og at alle hadde sine styrker og svakheter og dermed utfylte hverandre til å bli et godt salgsteam. Det ble også nevnt at medarbeidere er med på å skape gode holdninger, sprer godt humør og god motivasjon blant gruppen. Videre kom det frem at det var mye bedre å jobbe sammen med andre enn å jobbe alene, og de presiserte viktigheten med og ha gode humørspredere innad i bedriften som hjelper andre når dagene blir tunge og hvor viktige disse personene er for å øke motivasjonen til gruppen. Mange brukte også sine medarbeidere til å lære av hverandre og gi hverandre motivasjon videre. Når salgsledere ser etter nye medarbeidere ser de først og fremst om de har hatt lignende jobber før, men de ser også etter sprudlende mennesker som har gode personligheter. Her kommer personer med mye entusiasme høyt opp på listen, og personer som naturligvis har ambisjoner om å gjøre en god jobb som selger. I tillegg til dette ser de på viktigheten om hvordan selgeren kommuniserer med de andre (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011). Man kan bli veldig motivert av sine medarbeidere, og i et salgsteam er det viktig at det sosiale samspillet dem imellom

fungerer bra, noe som er ett av kriteriene til et godt psykososialt arbeidsmiljø (Universitetet i Bergen)

Mål vil bli sett annerledes på når man er i et team enn når selgeren arbeider alene. Men igjen ble det å ha mål sett på som en motivasjons-økende faktor som var til hjelp for salgsteamet. I intervjuene våre kom det frem at noen ikke hadde særlig i mot det å få tildelt mål enn å være med på å bestemme målene. Det ble sagt at man jobbet uansett sammen som et team for og nå målene om man var med på og bestemme dem eller ikke. Her ser vi at det kan ha noe å gjøre med at når man opererer i et salgsteam er det i mye større situasjoner enn når man operer som en individuell selger. Målene blir altså mer realistiske når man får være med på å bestemme de på en mindre skala, enn for eksempel på en nasjonal skala. Det var også noen av intervjuobjektene som mente at det var lurt å komme med innspill på disse målene, slik at de ble mer realistiske og igjen lettere å nå. For Glitter Midt-Norge sin del vil det være effektivt å sette i gang med målstyring, når det kommer til mål som gjelder for selgerne. Det kan vi se gjennom teorien om målstyring, der det vil være lurt om butikksjefene er med å bestemme målene, slik at de skal være litt mer realistiske enn hvis bare de øverste lederne bestemte disse. Det vil også gi en god mulighet til å få til bedre kommunikasjon blant alle de ansatte og følge et mål fra start til slutt. Når det kommer til målstyring er det snakk om å øke motivasjonen til den individuelle selger, men er igjen med på å motivere salgsteamet, når den individuelle selger er en del av salgsteamet. (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Igjen ser man en forskjell når det kommer til de ulike stillingene til intervjuobjektene, og når det gjelder mål som en motivasjonsfaktor. I forhold til å være del av et salgsteam, kan man se at mange av butikksjefene mente at det var både greit og være med og bestemme mål, komme med innspill eller og få de utdelt. Dette mente de fordi de nettopp var butikksjefer og kunne se begge sider av saken og var selv med på å lage mål og få de bestemt.

Alle intervjuobjektene ser på konkurranser som en god måte å få økt motivasjon på, både for den individuelle selger og som en del av et salgsteam. Men når det kom til spørsmålet om man helst ville jobbe alene eller i et team mot de andre butikkene (spørsmål 28), var alle enige om at det var best å jobbe i team når det

kom til disse konkurransene. Mye av grunnen til at de aller helst ville jobbe i et team var at da kunne alle være med å dra lasset sammen og at man ikke følte seg alene i jobben. Alle mente det var morsommere å konkurrere mot de andre butikkene som et lag og da vinne som et lag istedenfor å konkurrere individuelt. Videre spurte vi intervjuobjektene om de foretrakk konkurranser på et internt nivå, regionalt nivå eller på landsbasis. Her var det en del ulikheter i svarene, men det var en generell enighet om at konkurranser i regionen var den beste motivasjons-økende faktoren. Dette fordi intervjuobjektene mente at konkurranser på landsbasis ble for overveldende og omfattende, mens de interne konkurransene innad i butikk ble for lite. I tillegg til dette følte de at de ikke fikk sjansen til å vise de andre butikkene i nærheten sine gode prestasjoner og motta «heder og ære». De regionale konkurransene virket altså som en motivator ved at man fikk mer lyst til å være «den beste» og få sjansen til å trone øverst på listen. Man fikk også mulighet til å måle seg opp mot de andre butikkene, som igjen ga motivasjon til selgerne. Når det kom til de regionale konkurransene var det disse konkurransene som var mest egnet for salgsteam, mens det var de interne konkurransene som ville være best for den individuelle selgeren.

En ulikhet ved svarene var at noen av butikksjefene så på noen konkurranser som urettferdige fordi de kunne få dårligere utfall for noen butikker enn for andre. Dette på grunn av at noen butikker har relativt mindre kundetall og da mindre omsetning. Konkurransene kunne derimot fungere bra hvis man konkurrerte om nøkkeltallene. Rettferdighet i konkurransene i henhold til dette er da naturligvis en motivasjons-økende faktor. En bakside med for mye fokus på konkurranser innad i en bedrift, kan føre til at selgerne blir avhengige av kontinuerlige konkurranser for å øke motivasjonen og prestasjonene sine, og dermed ikke klarer selv å finne andre motiverende metoder (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

Det kom også frem i intervjuene at noen selgere mente det ikke burde være nødvendig med konkurranser (eller for mye av dem) for å øke motivasjonen, fordi en selger skal kunne klare å prestere bra uansett, og gjøre jobben sin uten slike tiltak. Dette kan også føre til at de indre motivasjonsfaktorene til selgeren blir undertrykt, fordi de kontinuerlige konkurransene gjør selgerne avhengige av en konstant belønning i form av ytre motivasjonsfaktorer (B, Kuvaas, 2005). Men heller at selgere burde bruke mer av sin egenmotivasjon.

Det kom også opp i intervjuene at interne konkurranser i bedriften var en god ide og godt brukt som motivator. Denne formen for konkurranse ble ofte brukt fordi den var lettere å sette i gang for den enkelte butikksjef i hver butikk, noe som igjen var deres ansvar. Når det kom til interne konkurranser i hver butikk ble det sagt at dette var veldig individuelt for hvem dette fungerte for. Det må være konkurranser i butikken som alle kan være med på, uavhengig av stillingsprosent. Alle må få en sjanse, det skal ikke være slik at selgerne som har høyest stilling vinner hver gang. Det kan lønne seg for butikksjefen å ha en samtale med hver enkelt ansatt, for å finne ut av hva som kan gi dem litt ekstra motivasjon, og deretter finne en løsning som passer for alle. Her ser vi i forhold til den kognitive forventningsteorien at det kommer helt ann på hvordan hver individuelle selger og som del av et salgsteam, vil vurdere den subjektive verdien av belønningen de vil få etter en endt konkurranse, enten det er i form av en ytre eller indre belønning (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Det var en stor uenighet i gruppen av intervjuobjekter når det kom til spørsmålet om kurs og veiledning innen salg var med på å øke motivasjonen. Mange av selgerne mente at dette var motiverende i stor grad og som kunne gi en ekstra dytt til å yte bedre av ny motivasjon, samtidig som man lærte mye nytt og verdifullt. Noen av butikksjefene derimot, så på kurs som hjelpsomt hvis det faktisk var nye kurs som kom med ny og nyttig informasjon, og at de ikke var de samme kursene som de hadde deltatt i fra før. Kurs og veiledning i form av en ekstern kilde ble også sett på som en kortsiktig løsning til økt motivasjon, fordi dette hadde en kort effekt på selgerne og ikke ville fungere i det lange løp. Her ser vi et betydelig gap mellom noen butikksjefer og selgerne om hvorvidt ekstra kurs og veiledninger blir sett på som en motivasjonsøkende faktor. De salgstreningemetodene som er mest brukt i dagens næringsliv er nettopp fra eksterne kilder samtidig som det er brukt mye personlig «coaching» (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011). Dette var noe som butikksjefene og ledelsen så på som mer lærerikt og effektivt, og som heller kunne bli mer motiverende i det lange løp. Samtidig som at det ville utvikle selgere slik at de kunne bli bedre og igjen få økte prestasjoner samt få en økning i motivasjonen deres. Det finnes mange forskjellige former for personlig coaching, men den som blir brukt hyppigest blant Glitter Midt-Norge i dag er ”teaming”, der selgere som har forskjellige ferdigheter går sammen for å løse en oppgave. Selgerne møtes og får ny kunnskap om nye produkter og hvordan de kan brukes.

Den mest brukte og som noen i ledelsen følte var mest effektiv i det lange løp, var interaksjon på jobben. Her hadde man trening hver for seg sammen med lederen som hadde salgskompetanse (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

4.2.4 Arbeidsmiljø:

I dagens næringsliv er arbeidsmiljøet en viktig del av hvordan arbeidsplassen vil være og hvordan medarbeidere vil utføre sine arbeidsoppgaver, samt hvordan de vil videre bli motivert eller demotivert. Når det kom til spørsmålet om et godt arbeidsmiljø var viktig for dem, fikk vi ett enstemmig ja. 10 av 10 intervjuobjekter mente dette var en kritisk del av arbeidsplassen, og dette hadde alt og si om de trivdes i jobben som igjen påvirket prestasjonene. De mente alle at et godt arbeidsmiljø ville videre føre til god og økt motivasjon blant alle ansatte, fordi de alle jobbet som et team og da motiverte hverandre og drev motivasjonen videre fra den ene til den andre. 9 av 10 intervjuobjekter var enig i at hvis alle i butikken hadde god motivasjon, ville det videre bidra til et positivt arbeidsmiljø. Det var også flere som mente at dette hadde mye med personlighet å gjøre, og om de andre på teamet var ”smittsomme” personer som spredte mye glede og inspirasjon videre til de andre i gruppen. Det viser til igjen hvor viktig det er å ansette selgere som viser entusiasme og glede som kan øke motivasjonen til sine medarbeider når det trengs (M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011).

Det kom også frem at kundene ville merke fort om de ansatte hadde et godt eller et dårlig arbeidsmiljø, siden det er lett og merke på stemningen i butikken og samspillet mellom selgerne. Et godt arbeidsmiljø var også med på å skape trygghet blant medarbeiderne, i tillegg til at det ble lettere å prøve nye ting og feile uten at det skulle være ”skummelt” og bli redde for å skape dårlig stemning i gruppen. Petter A. Berg nevner akkurat dette i boken *Coaching ” hvordan beholde å utvikle selgere”*, der ett av kriteriene til et godt arbeidsmiljø er at selgerne trenger fleksibilitet i arbeidsaktivitetene sine, og får muligheter til å komme med kreative løsninger. Det er veldig viktig i motivasjons-sammenheng at det skal være lov å prøve seg litt fram, og det må være lov til å få gjøre feil! (Petter. A. Berg, 2002)

Vi spurte intervjuobjektene om det hadde en positiv påvirkning på arbeidsmiljøet om alle jobbet mot ett felles mål. Her var alle intervjuobjektene enige og mente

det at dette var med på å skape et videre fellesskap til gruppen og et bedre samhold ved at alle ville gjøre det bra, og nå målene sammen som et team. Gjennom og jobbe sammen om og nå et felles mål ble det også enklere å motivere hverandre, siden du da følte at det var flere med og man ikke sto helt alene i å gjøre oppgaven. Vi ser at teorien om målstyring er ment for å styrke motivasjonen til hver enkelt selger, men også samtidig å bygge opp koordinasjonen av mål for bedriften i en helhet (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Målsetting vil hjelpe Glitter Midt-Norge med kommunikasjonen innad i hver butikk og hjelpe alle selgerne og nå sine mål. Ytterligere kan dette være med å skape et godt arbeidsmiljø siden det blir en bedre kommunikasjon blant de ansatte, samtidig som de jobber sammen om å nå et helhetlig mål (A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009).

Belønning er noe som er svært viktig for alle mennesker, og da også for alle selgere. Objektene vi hadde intervju med mente at belønninger var viktig, fordi det viste at de ble satt pris på og at de utførte jobben sin på en tilfredsstillende måte. Respekt og anerkjennelse kommer som nivå fire i Maslows behovshierarki, og er viktig i forhold til selvfølelsen til selgeren. Dette gjør selgeren tryggere på seg selv, og kan føre til et bedre arbeidsmiljø.

Vi spurte intervjuobjektene om det var en positiv påvirkning på arbeidsmiljøet om butikken fikk en felles belønning. Her svarte alle ja, og det var da gjerne belønninger i form av ytre belønninger som en felles middag eller andre økonomiske insentiver eller felles premier. En fellesbelønning ble også sett på som en motivasjonsøkende faktor som gjorde at flere ble motivert i gruppen og videre skapte fellesskap blant medarbeiderne. Det var også spesielt bra for de ansatte som ikke jobbet like mye som de andre, slik at de også følte at de var en del av gruppen.

Innenfor en hver arbeidsplass er det mange individuelle mennesker som skal få belønninger, spørsmålet er om en belønning til egen vinning er mer motiverende enn en belønning til fellesskapet. Her var det noen uenigheter blant intervjuobjektene, og vi ser forskjeller på hva slags stilling de har i bedriften og hva som motiverer dem mest. Det var en generell enighet om at en belønning til fellesskapet var motiverende fordi den skapte bedre arbeidsmiljø og trivsel blant medarbeiderne, som igjen førte til økt motivasjon for deres del. Men det var også

noen som mente at en egen belønning var i stor grad mer motiverende og vanskelig og motstå hvis det var i form av økonomiske insentiver. Her så vi en klar forskjell på livssituasjonen og hvilken stilling selgeren hadde for hvilken type belønning som virket mest motiverende. Noen butikksjefer mente klart at felles belønning var motiverende for alle, men kunne gjerne også tenkt seg en til egen vinning, men dette hadde igjen mye og gjøre med hva slags belønning det ville være. Mange av butikksjefene tilbringer mer tid på arbeidsplassen enn noen av de andre og ser igjen da at det skal være rettfærdig i forholdet mellom belønning og strev. Det er derfor viktig at det oppstår en likeverds-tilstand (fra Adams likeverds-teori), der utkommet og innskuddet er likt i forhold til de andre selgerne som man sammenligner seg med. En butikksjef har mer ansvar, og mer jobb enn de med lavere stillingsprosent, og det kan bli feil å sammenligne seg med de andre ansatte i butikken på grunn av dette. En butikksjef har mer jobb å rutte med, så om det skulle oppstå en belønning til hele salgsteamet, burde butikksjefen få en litt høyere bonus enn de andre selgerne nettopp på grunn av at det er mer jobb for butikksjefen. Det er her viktig at butikksjefen får høyere bonus om det faktisk er en høyere jobbinnsett enn de andre selgerne, slik at det ikke oppstår urettferdighet for de andre ansatte og skaper likeverds-spenning.

Det var ikke bare butikksjefene som mente at belønninger til egen vinning ville øke deres motivasjon. Noen av selgerne påpekte at hvis man fikk en belønning til egen vinning ble man mer motivert siden det gav en tilbakemelding om at man gjorde en god jobb, som igjen gav dem mestringfølelse og mer motivasjon til de neste arbeidsaktivitetene. Det ble sett på som et pluss hvis fellesbelønningene gikk ut på at man var sammen utenfor jobbsammenheng, og lærte de andre bedre å kjenne på en uformell måte. Dette ville igjen bidra til økt arbeidsglede, bedre arbeidsmiljø og trivsel.

Det ble satt videre fokus på at det var bedre om alle fikk en felles belønning, fordi det kunne virke demotiverende hvis det bare var en som fikk belønning. For eksempel hvis en selger hele tiden stakk seg ut gjennom konkurranser og alltid vant og som dermed fikk en premie eller belønning hver gang. Dette ville bli demotiverende for de andre og de ville da ikke yte sitt beste de neste konkurransene, fordi de ikke hadde noen forventninger om at de kommer til å vinne. Noen av selgerne og butikksjefene nevnte også at det ville være urettferdig

hvis bare butikksjefene fikk en stor belønning for arbeid som alle i butikken har vært med på å gjøre. I henhold til Adams likeverds-teori, kan dette i verste fall føre til likeverds-spenning. Man sammenligner seg hele tiden med de andre ansatte, hvor mye de «gir» og «tar» i forhold til seg selv. Om en selger da skulle føle at man har høyere jobbinnsett (innskudd) enn jobbutbytte (uttak) i forhold til de andre, kan dette altså føre til demotiverende atferd for selgeren, fordi det oppstår en ubalanse.

I dag blir det gjort mye i Glitter Midt-Norge for at medarbeidere skulle ha et godt arbeidsmiljø. Det blir satt i gang konkurranser internt, regionalt og nasjonalt nivå, som skal være med å styrke arbeidsmiljøet og skape fellesskap samtidig som at det er ment til øke motivasjonen til de ansatte. Alle intervjuobjektene var fornøyde med dagens arbeidsmiljø og de tiltakene som ble gjort for å styrke dette videre, men så samtidig hva som kunne blitt gjort bedre og hvilke tiltak de savner fra bedriften. Når vi ser på analysene av de forskjellige intervjuobjektene, virker det som om at Glitter Midt-Norge generelt har et bra psykososialt arbeidsmiljø, der de møter sosial støtte og respekt fra sine medarbeidere, i tillegg til at de ansatte har mulighet til å lære av hverandre for å utvikle seg som selgere (Universitet i Bergen)

10 av 10 intervjuobjekter var veldig fornøyd med sjefens tiltak i å gi ut informasjon og andre beskjeder i form av resultatlister. Dette brukte de alle som en motivator for å høyne sine egne mål og øke sine prestasjoner. Samtidig var små "pep-talks" viktig for selgerne. Dette var noe sjefene også gjorde, og som de var flinke til internt i hver butikk. Videre var alle fornøyd med felles personalmøter for hele regionen, noe som gjorde det mer sosialt på en uformell måte. De fant også felles opplæringskurs innen nye kampanjer og forskjellige type produkter som hjelpsomt og motivasjons økende. En viktig motivasjonsfaktor de fleste av intervjuobjektene følte var virkningsfull og veldig viktig for dem, var kjennelsen av å få skryt, og dette hjalp dem videre i arbeidet og gav dem en god mestringsfølelse. Alle vi intervjuet hadde også tiltak de følte manglet fra deres hverdag og hvor Glitter Midt-Norge kunne forbedre seg. Det ble nevnt flere ganger at det manglet tiltak for bare selgerne og tiltak bare for butikksjefene, og da spesielt sistnevnte. Butikksjefene følte at visse tiltak som var til for selgerne

fungerte bra for dem alle, men at det igjen kunne vært mer for bare butikksjefene som kunne være med å motivere dem videre til å yte bedre i deres arbeid.

I forhold til kriterier i boken Coaching ” hvordan beholde å utvikle selgere” av Petter A. Berg, som må oppfylles for at en salgsbedrift får et godt arbeidsmiljø, ser vi at Glitter Midt- Norge er flinke til å ha fokus på å ha gode arbeidsmiljøer (Petter. A. Berg, 2002).Sjefene er flinke til å gi informasjon, og de gir mål som er forventet at de fleste skal klare. Resultater og prestasjoner har mye fokus her via nøkkeltallene til den enkelte selger, men også som et salgsteam. Selgerne får tilbakemeldinger etter endt resultat som gjør at selgerne lærer av sine egne prestasjoner og får ny motivasjon til å gjøre det enda bedre neste gang. Det er altså mye fokus på at den enkelte selgeren må jobbe med seg selv og bidra med sin dyktighet, slik at de igjen kan danne grunnlag for et godt salgsteam, som deretter fører til tilfredsstillelse og motivasjon ved jobben. Team-følelsen er med på å bidra til et godt arbeidsmiljø, men også at det er fokus på den enkelte selgeren. Støtte og aksept fra medarbeiderne, tilbakemeldinger fra ledelsen, muligheter for å prøve seg litt frem selv og utvikle seg fører til jobb-engasjement som da igjen fører til økt motivasjon og bedre utfall (Astrid M. Richardson, M. Martinussen, 2008). Glitter Midt-Norge er flinke på å gi felles belønninger slik at de innad i butikkene skal få sjansen til å hygge seg utenfor arbeidsplassen, noe som løfter motivasjonen i stor grad. Her kommer det frem bonuser som skal brukes til et sosialt samvær, julebord, eller lignede.

Vi ser her gjennom en kort oversikt av analysene og intervjuene vi har gjort, at konkurranser, belønning og mål er en viktig del av motivasjonen til alle. Når vi ser på den individuelle selger, var det tydelig at det var interne og regionale konkurranser som fungerte best som en motivasjons-øker for intervjuobjektene. Og når det kom til konkurranser for selgerteamet ble det klart at det var helst regionale konkurranser som ville være best, fordi disse konkurransene også ville styrke arbeidsmiljøet og samholdet til gruppen. Målets kraft som en motivasjonsfaktor ble sett på forskjellige måter enten man var en individuell selger eller som en del av et salgsteam. Det kom tydelig frem at det var bedre å være med å klargjøre målene som en individuell selger, slik at de da skulle bli mer realistiske, men som del av et salgsteam kunne man godt få tildelt disse målene. Dette kommer igjen gjennom at arbeidsoppgavene var gjerne større og man jobbet

sammen for å nå målene når man opererte som et salgsteam enn som en individuell selger. Belønninger hadde forskjellig kraft for dem alle og det kommer av at de alle er forskjellige mennesker og igjen er i forskjellige karrieresteg som vil da bli motivert av enten indre eller tre belønninger. Som en individuell selger ville de bli mest motivert av indre faktorer, men de ville også bli motivert av ytre faktorer hvis arbeidsaktivitet tilsa at det ville være rettferdig med en ytre belønning. Samtidig følte noen at det ville bli vanskelig og takke nei til ytre belønninger. Som et salgsteam var det bedre med felles belønninger som igjen kunne styrke arbeidsmiljøet og samholdet. Men igjen så at det da var i form av ytre belønninger da gjerne økonomiske insentiver eller andre ytre belønninger som fellesskapet får til gode. Arbeidsmiljøet var en kritisk del av deres hverdag og var en faktor som var helt nødvendig for at de skulle klare å gjøre en god jobb og holde den videre motivasjonen oppe. Vi ser igjen at det er en overenstemmelse blant hypotesene og at mange av dem stemmer, samtidig som det er ujevnheter blant hypotesene 3, 5 og 7. Vi vil ikke helt avskrive disse da de stemmer til en viss grad.

5.0 Avslutning:

I denne delen av oppgaven skal vi komme med en konklusjon og en videre anbefaling. Dette skal settes opp mot vår valgte problemstilling, altså hvordan motivasjonen kan økes for selgerne i Glitter Midt-Norge. Videre vil vi komme med en anbefaling til å øke motivasjonen til selgerne i Glitter Midt-Norge.

5.1 Konklusjon:

Ut i fra analysen av hypotesene og dybdeintervjuene som vi har foretatt oss, ser vi ytterligere at konkurranser, belønninger, å jobbe mot et mål, selve arbeidet, trivsel og arbeidsmiljø er viktige faktorer for å øke motivasjonen til selgerne i Glitter Midt-Norge. Vi ser at konkurranser var en viktig faktor for at motivasjonen kan bli økt. Da spesielt når det kom til konkurranser innenfor regionen der man jobbet som et salgsteam, og kunne vinne over andre butikker innad i regionen som et lag. Intervjuobjektene mente konkurranser var gøy og motiverende fordi det gav dem en spenning i hverdagen og nye utfordringer. Interne konkurranser var også motiverende, men dette var spesielt for den individuelle selgeren. Samtidig mente noen av intervjuobjektene at nasjonale konkurranser var motiverende fordi det

ofte var disse konkurransene som hadde de beste belønningene, men igjen kunne være demotiverende grunn av konkurransens størrelse. Intervjuobjektene mente at belønninger var viktige for dem og var med på å øke motivasjonen deres ytterligere, men igjen at Glitter Midt-Norge i dag ikke hadde de mest attraktive økonomiske eller andre ytre belønninger å gi til den individuelle selger. Samtidig er belønninger motiverende for intervjuobjektene og de kunne være av indre eller av ytre art. Mange mente det var vanskelig å si nei til en ytre belønning, og da spesielt hvis det var en belønning til fellesskapet eller til egen vinning selv om det ikke var den mest attraktive belønningen. Men igjen ville mange finne selve arbeidsaktiviteten motivasjonsøkende ved at man så sin egen økning når det kom til prestasjoner og nøkkeltall. Spesielt fant intervjuobjektene informasjonen de fikk utdelt av ledelsen ekstremt relevant og motiverende for deres egen utvikling og læring som selgere. Samtidig som intervjuobjektene følte at konkurranser var en motivasjonsøkende faktor, kom det videre frem at det å jobbe mot spesifikke mål var også med på å øke motivasjonen blant selgerne. Vi så spesielt at spesifikke mål var et godt hjelpemiddel for den individuelle selgeren, slik at de selv så hvor mye innsats som måtte ned i arbeidsaktiviteten og mestringsfølelsen som de fikk når målet var nådd.

Mål var også viktig for å øke motivasjonen for salgsteamet, det gjorde det lettere for alle å bli med på arbeidsaktiviteten, i tillegg til at det ble et bedre fellesskap når man jobbet mot et felles mål. Arbeidsmiljøet hadde videre alt og si for motivasjonen og den videre trivselen intervjuobjektene ville oppleve på arbeidsplassen. Det ville igjen være med på å heve prestasjonene og resultatene til alle medarbeiderne hvis arbeidsmiljøet var godt. Mange av intervjuobjektene følte at dette arbeidsmiljøet kunne blitt styrket gjennom å ha felles mål, konkurranser og igjen felles belønninger.

I denne oppgaven regnet vi med at det ikke ville være ekstremt store gap i forhold til hva som økte motivasjonen til selgerne eller ikke, men vi ser nå at det er visse forskjeller blant intervjuobjektene. Det er noen forskjeller når det kommer til stilling og alder, og hva som vil øke motivasjonen deres mest. Vi ser at det største gapet kommer til konkurranser og til opplæring og andre treningsverktøy for selgere. Gapene på konkurranse vil være at noen føler at ikke alle konkurranser er like rettfærdige, samtidig som at noen mener at konkurranser ikke alltid trenger å

være nødvendig for å øke motivasjonen. Når det kommer til salgstrening ser vi her store forskjeller blant stillingene, og om de mener at salgskurs og videre trening er hjelpsomt og viktig for å videre øke motivasjonen til selgerne. Mange av butikksjefene ser at disse bare er en kortsiktig løsning og ikke vil være like motiverende og brukbare i det lange løp. Selgerne derimot, mener dette er et viktig verktøy for at deres videre motivasjon skulle bli økt, samtidig som at det er et viktig læringsverktøy. Det kom videre frem fra analysene at butikksjefene sto selv for mye av sin egen motivasjon, og at dette var noe de savnet fra den videre ledelsen. Altså at det ble lagt mer til rette for dem, og da for eksempel flere møter og kvelder bare for butikksjefene. Det er viktig å legge merke til at alle intervjuobjektene mente at motivasjon var veldig viktig for yrke sitt. Samtidig mente mange at det var bra med mer ansvar, slik at hverdagen og arbeidsaktivitetene ikke skulle bli rutine og at de videre ikke ville finne motivasjon av indre karakter igjen. For selgere er det også viktig å huske at man må ha en stor interesse for yrke, slik at man kan ha en stor egenmotivasjon og igjen villig til å lære mer og da få mer kompetanse som kan virke motiverende i seg selv. Slik vi ser det er det mange faktorer som spiller inn i forhold til hva som øker motivasjonen til selgerne i Glitter Midt-Norge, men vi ser at det er de samme faktorene som kommer igjen. Disse faktorene er konkurranser i alle former (da helst i team mot andre butikker i regionen), belønninger (både indre og ytre), å arbeide mot et mål, informasjon fra ledelsen, selve arbeidet, trivsel og arbeidsmiljø. Men igjen vil vi se at motivasjon ikke vil fungere likt på alle, da forskjellige livssituasjoner spiller en stor rolle samtidig som at personlighetsforskjeller er noe man må passe på når det kommer til motivasjonsøkende tiltak for selgerne i Glitter Midt-Norge.

5.2 Anbefaling:

En videre anbefaling til Glitter Midt-Norge for å øke motivasjonen til deres selgere, vil først og fremst være å fortsette i den retningen de gjør i dag. Alle selgerne var fornøyd med dagens tiltak og følte de var motivert til en viss grad, men vi ser også tiltak som kan forbedres slik at motivasjonen kan økes for flere. Når det kommer til konkurransene var disse godt likt og motivasjonsøkende, men igjen var ikke alle konkurranser like godt likt blant selgerne fordi de ofte ble urettferdig når det kom til konkurranser på omsetning og kundetall. De mindre butikkene i regionen kan ikke delta i en like stor grad som de større kan. Her vil

det bli motiverende og finne konkurranser på regionalt nivå slik at alle butikkene kan ha like forutsetninger om å gjøre det bra, og få rettferdige startpunkt. Når det kommer til de interne konkurransene vil det her være lurt og fortsette konkurransene som nå, hvor man konkurrerer med relevante nøkkeltall og der alle kan delta innad i hver butikk. Disse konkurransene vil i tillegg være lettere for hver butikksjef å sette i gang med enn en regional konkurranse. Det er også viktig å ha konkurranser som det er spenning i slik at ikke alt arbeidet skal bli rutine, men at selgerne skal finne en indre motivasjon gjennom selve arbeidet. Å sette mål innad i butikken vil mange av de individuelle selgerne finne motiverende, i tillegg til at det eventuelt vil øke et fellesskap og skape et konkret mål å jobbe mot. Mange vil nok finne det motivasjonsøkende når det kommer til mål som gjelder butikkene som en helhet og få disse utdelt av leder, men eventuelt at disse er satt sammen med regionsjef og butikksjefer i fellesskap. Til dagsdato har ikke Glitter Midt-Norge de beste ressursene til å belønne sine ansatte med de beste ytre belønningene, slik at de fleste blir godt motivert av indre faktorer. Dette er et forbedringsmoment for Glitter Midt-Norge, der de kan finne andre belønninger enn gavekort fra Glitter (noe som ikke var veldig preferert av mange). Samtidig mente mange av intervjuobjektene at de satte stor pris på indre motivasjon som «et klapp på skulderen» eller generell ros og ris fra ledere, her ser vi også et forbedringspotensial som kan være med på å øke motivasjonen til selgerne. Samtidig blir det satt utrolig stor pris på e-postene som blir sendt til hver butikk om hvordan de ligger an i forhold til hverandre, samt at det ligger annen informasjon vedrørende butikkjeden og eventuelle kampanjer som kommer. Dette er noe man bør fortsette med for å vedlikeholde motivasjonen til selgerne. Vi ser en viktighet med at ledere har en generell utkikk etter selgerne og ser til at alle får nye utfordringer når de trenger det, slik at det ikke skal bli mulige stagnasjoner hvis arbeidsaktivitetene blir til rutiner. Alle selgerne hadde et stort fokus på å ha et godt arbeidsmiljø, og at det blir satt i gang tiltak for å vedlikeholde dette. Derfor er det viktig at Glitter Midt-Norge har enda mer fokus på dette i fremtiden, fremfor å belønne den enkelte selgeren. Ved eventuelle kampanjer og konkurranser, må derfor Glitter passe på at belønningene er mer rettet mot fellesskapet, siden alle selgerne var ekstremt opptatt av et godt arbeidsmiljø som igjen vil vises i selgernes prestasjoner, ytelse og deretter vil øke selgernes motivasjon.

5.3 Kritikk av oppgaven:

Kritikken til denne oppgaven vil være at det i dette tilfellet ville være ideelt å ha dybdeintervju med alle selgerne i Glitter Midt-Norge, slik at de vi hadde fått et komplett svar på hva som virkelig øker deres motivasjon. Dette er noe vi ikke har tid eller andre ressurser til å utføre, og vi måtte ta til grunn og bare intervju 10 selgere. Videre ser vi at noen av spørsmålene vi valgte å ta med i intervjuguiden ikke er like relevante som vi hadde håpet på, samtidig at noen av spørsmålene ble for gjentakende og igjen litt forvirrende for noen av intervjuobjektene. Vi ser også nå i ettertid at mer tidsriktig litteratur hadde vært mer passende, men dette var noe vi ikke fant i vårt søk etter kilder.

6.0 Litteraturliste/kilder:

6.1 Bøker:

Berg, Petter. A «Coaching – hvordan beholde og utvikle selgere». J.W. Cappelens Forlag AS, Oslo 2002

DeCharms, R. (1968) *“Personal causation: The internal affective determinants of behavior”* New York: Academic Press. Vist i - «Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet». Bård Kuvaas vist i «Hvordan kan frynsegoder bli belønning?» red. Knud Knudsen og Anne Ryen, J.W. Cappelens forlag AS, Oslo 2005.

Deci, E.L., (1971). «Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation». *Journal of Personality and Social Psychology*, 18: 105-115. Vist i - «Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet». Bård Kuvaas vist i «Hvordan kan frynsegoder bli belønning?» red. Knud Knudsen og Anne Ryen, J.W. Cappelens forlag AS, Oslo 2005.

Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders. «Det gode arbeidsmiljø», Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2. utgave, 2011.

Gripsrud, Geir, Olsson, Ulf Henning, Silkoset, Ragnhild «Metode og dataanalyse, Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP». Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press, 2. utgave 1. opplag 2010.

Hertzberg. Frederick, Mausner. Bernard, Snyderman, Barbara, Bloch, The motivation to work (1964)

New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, (1993), (1964). Opprinnelig utgave: New York: Wiley, 1959.

Johnston. Mark, W og Marshall. Greg, W, "Churchill/Ford/Walkers Sales Force Management" tenth edition, published by McGraw-Hill, a business unit by the McGraw-Hill Companies, inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. Copyright 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Kaufmann. Astrid, Kaufmann. Geir, «Psykologi i organisasjon og ledelse», Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 4. utgave 2009.

Kuvaas. Bård, «Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet». vist i «Hvordan kan frynsegoder bli belønning?» red. Knud Knudsen og Anne Ryen, J.W. Cappelen forlag AS, Oslo 2005.

Saksvik, Per Øystein «Arbeids- og organisasjonspsykologi, Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv», Cappelen Damm, 3. utgave, 2011

6.2 Internett-kilder:

- <http://www.adlerkonsult.no/AdlerMotivasjonBakgrunnsartikkel.htm>

Hentet ut 13.05.13, henvisning til Mitchell, T.R, og J.R. Larson. 1987. People in Organizations. New York: McGraw-Hill.

- <http://www.forskning.no/artikler/2006/mai/1146658444.0>

[Hentet ut 03.05.13, publisert 03.05.06, Fastlønn fremfor bonus i henvisning til](#)

Bård Kuvaas sin artikkel i "Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level" i Journal of Organizational Behaviour (27, p. 365-385, 2006).

- <http://www.forskning.no/artikler/2009/august/226145>

Hentet ut 03.05.13 publisert 10.08.09 av Astrid M. Richardsen, Audun Farbrot:

«På sporet av økt arbeidsglede» referanse: Richardsen, Astrid M. og Martinussen, Monica (2008): Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrker, Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 45, nummer 3.

- <http://www.forskning.no/artikler/2009/august/227718>

Hentet ut 03.05.13 publisert 31.08.09 av Bård Kuvaas, motivasjon slår lønn referanse: Kuvaas, Bård (2009): A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*. Volume: 31 Issue: 1.

- <http://www.forskning.no/artikler/2010/juni/252001>

Hentet ut 03.05.13 publisert 05.05.10 av Audun Farbrot: Engasjerte jobber bedre, referanse: Anders Dysvik disputerte 4. juni 2010 for doktorgraden med avhandlingen "An inside story – is self-determination the key?".

- <http://www.forskning.no/artikler/2012/februar/315005>

hentet ut 03.05.13 publisert 05.03.12 av Espen Bolghaug: individuell belønning nødvendig referanse: Lindenberg & Foss: Managing Joint Production Motivation: The Role of Goal Framing and Governance Mechanisms, *Academy of Management Review* (2011), Volume: 36, Issue: 3, Pages: 500-525, doi: 10.5465/AMR.2011.61031808.

- www.gavleshopping.se henvisning til Glitter-logo på forsiden

hentet ut 22.05.13, henvisning til www.Glitter.se

- <http://glitter.no/om-glitter/foretagsinformation/> hentet ut 12.02.13

- <http://ndla.no/nb/node/85351>

Maslows behovs pyramide hentet ut 13.03.13, opphavsmann Bjørn Norheim.

- <http://www.uib.no/poa/hms-portalen/helse/psykososialt-arbeidsmiljo>

hentet ut 13.05.13 sist endret 13.03.13, universitet i Bergen

7.0 Vedlegg

7.1 Informasjonsskriv.

Vi er to bachelor studenter fra BI Trondheim som holder på med den avsluttende bacheloroppgaven. Vi skriver bacheloroppgave i faget Salgsledelse og personligsalg hvor vi har valgt å fordype oss i temaet motivasjon av selgere. Vi skal undersøke hva som motiverer dere i Glitter Midt-Norge og hvordan denne motivasjonen kan økes. Vi vil vite om det er tiltak som blir gjort i dag for å motivere dere selgere og om disse tiltakene er en positiv påvirkning på dere selgere og om det gagnar Glitter videre.

For å finne ut av dette er det viktig for oss å foreta dybdeintervjuer med 10-11 representative ansatte fra Glitter Midt-Norge. Spørsmålene i intervjuet vil handle om hvordan dere selgere blir motivert og deres meninger om belønninger og det å nå mål.

Vi vil på bakgrunn av disse intervjuene prøve å finne ut likheter og muligheter til å finne nye metoder til å motivere dere selgere i Glitter Midt-Norge.

Under disse intervjuene vil det bli tatt lydopptak og notater og intervjuet vil ta om lag en time. Du har mulighet til å trekke deg fra intervjuet underveis og dette intervjuet er helt frivillig. All informasjon vil bli anonymisert og ingen vil bli gjenkjent i denne oppgaven. All informasjon vil også bli slettet etter oppgaven er innlevert den 06.06.13

Hvis det er noe du lurer på er det bare å ta kontakt med Charlotte Teige Sundnes på telefon 90090528 , Hannah Freberg 97113830, eller ta kontakt med veilederen våres Frank Kristiansen ved BI Trondheim.

Studien er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Med vennlig hilsen

Charlotte Teige Sundnes
Hannah Freberg

Samtykkeerklæring:

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

Underskrift:.....

7.2 Intervjuguide.

Dette er en intervjuguide laget for en bacheloroppgave ved BI Trondheim. I disse intervjuene vil alle intervju-objektene forbli anonyme slik at vi kan få et mest utfyllende svar i henhold til oppgaven.

Intervjuene vil bli tatt opp på lyd, men vil bli slettet når oppgaven er levert

06.06.13

Dybdeintervjuene vil bestå av 49 spørsmål , og vil vare rundt 45 minutter til en time.

Dette er en oppgave med temaet motivasjon av selgere. Vi har valgt en problemstilling som er ***”Hvordan kan Glitter Midt-Norge øke motivasjonen til sine selgere?”***

Vi ønsker å finne ut av hvilke metoder som blir brukt i dag og hvordan de påvirker motivasjonen, samtidig å finne ut av hvordan de ansatte ytterligere kan bli mer motivert.

Vi har valgt å dele spørsmålene inn i tre kategorier for å gjøre spørsmålene litt mer oversiktlige

GENERELLE SPØRSMÅL:

1. alder?
2. sivilstatus?
3. stilling?
4. hvor lenge har du jobbet hos Glitter?

Del 1: INDIVIDUELLE SELGEREN:

1. Hva gjøres i dag, for at du som selger skal bli mer motivert til å yte i jobben din?
2. Er det noen spesielle tiltak som blir gjort for at du som enkelt selger skal bli mer motivert? Og kan du beskrive disse tiltakene?
3. Hva motiverer deg mest?
 - penger, premier, bonuser og andre økonomiske gevinster etc..

-
- interesse for jobben, trivsel på jobben, glede og tilfredsstillelse i jobben etc...
 - i så fall hvilke og hvorfor?
4. Føler du at motivasjon er viktig i forhold til yrke du arbeider i?
 - hvordan og hvorfor er det viktig for deg?
 5. Føler du at dine jobboppgaver i seg selv er motiverende og gir det en positiv påvirkning
 6. på hvilken måte da?
 7. Har belønningen i seg selv en stor betydning for hvor motivert du vil være?
 8. hvorfor og på hvilken måte er belønningen viktig for deg?
 9. Føler du at du gjør en bedre jobb og presterer bedre når du er motivert?
 10. Er det mer motiverende med ansvar som utfordrer deg, eller er mer ansvar mer motiverende i seg selv, selv om det ikke er spesielt utfordrende?
 11. Blir du mer motivert hvis du får mer ansvar?
 12. hvorfor det?
 13. Mange vil si at blir mer motivert hvis de får mer ansvar på jobben, hvordan vil du si at det er for deg?
 14. Er det mer motiverende med ansvar som er litt utfordrende eller bare mer ansvar som ikke er utfordrende i det hele tatt?
 15. Blir du mer motivert av å ha et konkret mål å jobbe mot?
 16. Hva syntes du er mest motiverende: å få utlevert målene du skal jobbe etter, eller å være med å sette dem i fellesskap med din leder?
 17. føler du at det er motiverende å følge sin egen fremgang og økt prestasjon?
 18. hvorfor?
 19. er det noen spesielle metoder du føler er motiverende for deg som person?
 20. hvilke metoder da? Og hvorfor nettopp disse?

DEL 2: SELGERTEAMET:

21. føler du at du blir motivert av dine medarbeidere?
22. På hvilken måte da, og hvorfor?
23. Hva motiverer deg mest? Å jobbe mot felles mål som et salgsteam, eller å ha egne individuelle mål?
24. og er det da bedre at en av dere medarbeiderne er med på å bestemme målene, istedenfor at dere bare skal blir fortalt de?
25. Hvorfor syntes du det?
26. Er det motiverende å ha "konkurranser" mot de andre butikkene når det gjelder omsetning og relevante nøkkeltall?
27. Hvorfor/hvorfor ikke?
28. og er det da bedre å jobbe sammen i team i denne "konkurransen" eller alene?
29. Hvorfor?
30. er det motiverende å ha "salgs konkurranser" innad i butikken?
31. hvorfor, og hva slags konkurranse er mest effektiv for deg?
32. Hva syntes du er mest motiverende? Interne konkurranser i butikken, konkurranser blant butikkene i regionen eller blant alle butikkene i hele landet?
33. Syntes du at kurs og ekstra veiledning innen salg er viktig for deres motivasjon?
34. hvorfor er det viktig?

DEL 3: ARBEIDSMILJØ:

35. Er det viktig for deg å ha et godt arbeidsmiljø?
36. hvorfor?
37. Er ett godt arbeidsmiljø viktig for å skape motivasjon til gruppen?
38. på hvilken måte er dette viktig for gruppen?
39. Hvis alle i butikken har en god motivasjon, bidrar dette til et positivt arbeidsmiljø?
40. på hvilken måte bidrar det til et positivt arbeidsmiljø eller ikke til et positivt arbeidsmiljø?

41. Når det kommer til å jobbe mot ett mål, er det å ha ett felles mål en god påvirkning på arbeidsmiljøet?
42. på hvilken måte vil du si at det å jobbe mot ett felles mål har en positiv effekt på arbeidsmiljøet?
43. Er det en positiv påvirkning på arbeidsmiljøet når alle i butikken får en felles belønning?
44. på hvilken måte blir det en positiv påvirkning på arbeidsmiljøet?
45. Ville du bli mer motivert av en belønning til fellesskapet eller en belønning til egen vinning?
46. Hvorfor?
47. Blir det gjort noe i dag for å motivere gruppen, og får å skape ett godt arbeidsmiljø?
48. hva blir gjort?
49. Fungerer det?

7.3 Bachelor logg:**Bachelorseminar med Frank Kristiansen:**

- 25. 01. 2013
- 08. 02. 2013
- 22. 02. 2013
- 08. 03. 2013

Veiledningstimer med Frank Kristiansen:

- 10. 04. 2013
- 06. 05. 2013
- 23. 05. 2013

Dato for dybdeintervjuer

- Intervju nummer 1:** 18. 03. 2013
- **Intervju nummer 2:** 20. 03. 2013
- **Intervju nummer 3:** 02. 04. 2013
- **Intervju nummer 4:** 17. 04. 2013
- **Intervju nummer 5:** 17. 04. 2013
- **Intervju nummer 6:** 23. 04. 2013
- **Intervju nummer 7:** 23. 04. 2013
- **Intervju nummer 8:** 26. 04. 2013
- **Intervju nummer 9:** 26. 04. 2013
- **Intervju nummer 10:** 29. 04. 2013

Møte med regionsjef for Glitter Midt-Norge

- 25. 02. 2013
- 29. 04. 2013 (dybdeintervju)
- Kontinuerlig kontakt på mail.

7.4 Intervjumatrise:

Spørsmål	1	2	3	4	5
Objekt1	Alle konkurranser, og sjefen	Kan ringe og si ifra hvis man sliter med motivasjonen	Interesse for jobben, trivsel, ser forbedring hos seg selv, belønninger og gode tilbakemeldinger, nye varer	Veldig viktig, man gir den ekstra ytelsen, mer enn bare penger	Ja og nei, med ansvar
Objekt2	Konkurranser og se tall ukentlig, slå de andre butikkene	Informasjon på mail, innblikk i produktene, forskjellige kampanjer og at man slår sjefen.	Trivsel på jobben er meget viktig, og at man har et godt miljø blant medarbeidere	Veldig viktig, hvert fall på rolige dager.	Ja, veldig
Objekt3	Helt klart konkurranser!	Månedens selger (premier til vinner)	Interesse og trivsel i stor grad!	Veldig viktig! Ingen motivasjon= ingen arbeidsglede.	Ja
Objekt4	Sjef som er motiverende, og konkurranser	Individuelle konkurranser, snittkjøp, se utvikling i egne resultater	Status, fornøyelse og trivsel på jobben, får ikke mer belønning jo mer jeg selger	Veldig viktig for å kunne gjøre en god jobb som selger	Ja, så klar
Objekt5	Konkurranser, bonus (hvis jeg gjør det bra)	Konkurranser, og bonus som sjef hvis butikken gjør det bra	Trivsel og belønninger i indre grad, bonusen er ikke så bra uansett	Kjempe-viktig at jeg er motivert!	ja
Objekt6	At man får se tall hver dag, mailer fra sjef.	Salgskonkurranser, landsnivå	Trivsel har mye og si, gjør at jeg gjør en bedre jobb	Veldig, hvis ikke man er motivert, så kan man ikke levere	Ja, stort se
Objekt7	Møter, informasjon på mail, mye fra min sjef	Får mailer om nøkkeltall og informasjon, regi on-sjefen som kommer innom	Trivsel, er nødt til å trives, lønn er viktig for å få livet til å gå rundt, og en ekstra	Veldig viktig for å være god selger.	Ja

			belønning er heller ikke feil		
Objekt8	Miljøet rundt meg, hvordan jeg har det på jobb	Interne salgskonkurranser, da snittsalg og andre nøkkeltall	Ikke penger, selve jobben og trivsel	Veldig viktig, hvis ikke blir man fort lei, alltid viktig å ha noe som man driver etter	Ja
Objekt9	Masse kunder, trivelige ansatte, gir oss feedback på mail, ris og ros	Ris og ros fra sjef og tilbakemeldinger, informasjon på mail, trenger ikke konkurranser	Interessen, trenger jo penger for å overleve, men det er ikke den viktigste faktoren	Ja, hvis jeg skal klare jobben, så kjempeviktig	Ja
Objekt10	Jobbe tett med butikksjefene slik at de vet hvordan de skal motivere videre, offentliggjøre slagstall og gi videre informasjon, at regionsjef også er personlig på besøk i butikkene	Konkurranser, som vi fokuserer veldig på over hele Norge, regionalt og lederne kjører internt, gjerne konkurranser som er knyttet til kampanjer og problemer	Interessen, ellers hadde jeg aldri jobbet med dette.	Jobben er viktigst, jobbe med noe man liker, lever bare en gang	Ja, i aller høyeste grad

spørsmål	6	7	8	9	10
Objekt 1	Ikke like gøy for sjefen, eget ansvar for motivasjon	Helt klart, jo større ting jo bedre, men smått innad og større til landskonkurranser	Viktig i forhold til jobben man gjør, lik belønning til lik jobb	Helt klart, er ikke bra på jobb hvis man ikke er motivert, vil ikke være der da	Mer ansvar er motiverende, blir av rutine, utfordringer er bra
Objekt 2	Når man ser på sine egne tall og man blir motivert av å ha bedre tall	Veldig viktig	At man har en liten "gulrot" å se frem til, man vil jobbe	Ja	Noe som er utfordrende, man mer motivert av mestringsfølelser

	og jobbe enda hardere		ekstra hardt for å få en belønning		
Objekt 3	Veldig gøy med ansvar, gøy som selger og gøy med litt kontorarbeid	Ja, får man belønning blir man motivert, og det kan Glitter bli flinkere til	Fordi jeg er konkurransemedværende, og vil yte ekstra for å vinne premie	Ja, klart! Hvis du er umotivert etter alt sammen, alt blir tyngre	Mer ansvar som er enklere, har med livssituasjonen med for øyeblikket
Objekt 4	Man utvikler seg selv, og det er gøy med skryt	Ja selvfølgelig, det blir en "god sirkel" når man vet at man får belønning, desto mer motivert blir man	Den er viktig for trivsel (da i form av indre belønning)	Mye bedre, engasjement har alt og si	Må være litt utfordrende, for å kunne vokse, man blir lei av det samme
Objekt 5	Veldig mye, foruten selger, produkt plassering, nye ting og nye trender	Noen ganger, spør hva belønningen er	Kommer helt ann på typen, indre belønninger viktig, men premier er ikke så viktig	Selvfølgelig	Må være utfordrende har jobbet så lenge jeg trenger mer
Objekt 6	Liker å jobbe med mennesker, pakke opp varer, gjøre gode salg	Spør hva det er, ikke størrelsen, men igjen helt hva det er	Som sagt, kommer helt ann på hva det er	Så klart	Noe som er mer utfordrende, trenger noe mer.
Objekt 7	Liker mer ansvar, min oppgave at butikken gjør det bra og det er gøy	Har ganske mye og si	Kun lønn, har hus, barn og bil så trenger det for at ting skal gå rundt	Ja, absolutt	Liker utfordringer men viktig som så at man ikke får for mye slik at jeg glemmer andre oppgaver
Objekt 8	Får gjort noe bra, gjør en innsats hvis man tar initiativ	Egentlig ikke, tenker ikke så mye på det	Er vel egentlig ikke det som driver meg mest	Helt klart	Artig med litt ansvar
Objekt 9	Spennende med ansvar, liker å ha kontroll over ting	Nei, egentlig ikke	Blir motivert allikevel, så trenger det ikke hver gang	Ja	Bare mer ansvar, trenger ikke å være utfordrende

Objekt 10	Veldig variert, kjedelig med rutine, det å jobbe med mennesker er motiverende i seg selv	Ikke så veldig, liker jo penger, men kan gjøre det bra uten premier	Gøy med noen premier, men er ikke nødvendig	Ja	Nei, må være utfordrende, blir kjedelig med rutine, bare for å gjøre det er det vanskelig, jeg vet
-----------	--	---	---	----	--

spørsmål	11	12	13	14	15
Objekt 1	Ja, rutiner blir kjedelig i lengden, trenger noe å ta tak i	Kjedelig med det samme hver dag uten utfordringer	Ja, så klart! Alltid bra med ansvar så lenge man føler at man klarer det	Ansvar som utfordrende, men må være ansvar man kan takle, ellers blir det demotiverende	Ja, men ikke nødvendigvis konkrete, men å ha noe å jobbe mot
Objekt 2	Ja, dette gjør at jeg føler at de stoler på meg	Blir mer motivert hvis det gir en mestringsfølelse	Alltid gøy med mer ansvar	Samme som spm 10	Ja, må sette seg mål, og det er enklere med konkrete mål
Objekt 3	Nei, ikke akkurat nå, vi har nok å gjøre	Kun hvis jeg selv hadde spurt om det, er ikke en motivasjonsfaktor for meg.	Samme som 12	Samme som 12	Ja, man skal vite hva man jobber for
Objekt 4	Ja, det er det absolutt	Man føler det er mer ansvar og det er gøy	Samme som spm 12	Samme som spm 12	Ja absolutt! Må ha noe å jobbe mot!
Objekt 5	Ja	Bra med passe ansvar, blir det for mye klarer man ikke alt	Så klart, men for mye vil igjen gå ut over de andre selgerne	Ja, trenger litt utfordring så lenge det ikke blir for mye	Ja, da får jeg litt ekstra «drive»
Objekt 6	Ja, det ville jeg tro	Viser at noen stoler på meg og gir meg tillit	Trenger tillit, og det er bra	Samme som spm 11	Ja
Objekt 7	Spørs helt hva slags andre	Mye av det samme	Samme som 11	Samme som 11	Ja, absolutt

	oppgaver jeg har fra før, men gøy med ansvar så lenge jeg klarer det				
Objekt 8	Mer motivert med mer ansvar	Får sjansen til å gjøre ting selv, og da mestringsfølelsen	Liker utfordringer med ansvar	Samme som 11	Ja, det kan jeg vel si
Objekt 9	Ja, må ha noe å gjøre hele tiden	Spennende med ansvar jeg trives med, liker og ha mye å gjøre	Siden jeg liker og ha kontroll over ting blir det ekstra gøy med ansvar	Samme som 12	Ja, i grunn
Objekt 10	Ja, av og til lager jeg meg mer jobb enn det jeg nødvendigvis trenger for og bli bedre	Liker mer ansvar og mer jobb, så samme som 11	Samme som 11 og 12	Samme som 11 og 12	Vanskelig og svare på, jeg har mye og holde øye på, det er jo et mål i seg selv, men blir mer motivert av delmål jeg setter selv på veien til det overordnede målet

SPØRSMÅL	16	17	18	19	20
Objekt 1	Kommer ann på målet, men helst med leder slik at man kan se at man kan klare det	Ja, liker å se min egen fremgang	Bra at man kan se hvordan man gjør det og det er gøy og se tallene	At man har gode tall og ser at butikken gjør det bra og holde motivasjonen oppe hvis det går dårlig	Se på snittkjøp, og konkurranser og ha mål å jobbe mot

Objekt 2	Gøy i fellesskap, nå alle kan like mye	Ja! Så klart	Utfordrende å kunne slå seg selv hele tiden, noe å jobbe etter	Konkurranser, elsker det	Er konkurranse menneske, gøy å ha noen spesielle varer som man bør selge, gir litt mer gi til oss ansatte
Objekt 3	I fellesskap, må være realistiske og oppnåelige	Ja, det er veldig motiverende	Ser sin egen utvikling	Hele kjeden har like metoder som er ganske standardiserte, men konkurranser	Motiverende når alle butikkene har likt system, rettferdighet viktig for meg
Objekt 4	Både og, underveis kan man ha egne delmål for og nå det første målet	Ja, veldig gøy å måles hver dag!	Gøy og måles hver dag og klare og slå seg selv for hver gang	Blir mye av det samme, mye ligger på seg selv	Mye med egen motivasjon og prøve og holde denne oppe
Objekt 5	Være med å sette dem, blir mer realistiske	Ja, gøy å se egen prestasjon og utvikling	Gøy og se egen utvikling og få klapp på skulderen hvis den er bra	Vant til å motivere meg selv som sjef	Motiverer mye meg selv fordi jeg er sjef og ingen andre kan gjøre det for meg
Objekt 6	Være med på det, da føler jeg at jeg forstår målene bedre, de må ikke bli uoppnåelige	Ja, må se at jeg utvikler meg i jobben	Ja, det er en selvfølge	Mye kommer ann på hvordan jeg selv starter dagen min, vanskelig å hente seg inn igjen hvis dagen starter dårlig	Gjør mye for å motivere meg selv
Objekt 7	Litt både og, gøy å være	Ja uten tvil	Veldig gøy og se, og kan da	Trenger å høre at jeg gjør en	Feedback fungerer best

	med, men kan også få de utlevert		sette mål til seg selv	god jobb, trenger generell feedback ellers mister jeg motivasjonen	på meg, men også tanken på belønning
Objekt 8	I fellesskap!	Ja	Gøy og se sin egenutvikling, føler at man ikke står stille	Trenger tilbakemeldinger og informasjon	Dette er motiverende fordi jeg da føler at jeg får med meg mye mer, og vet hva jeg skal gjøre videre
Objekt 9	Vil egentlig sette dem selv, og jobbe for de selv (går under jobben min som sjef)	Ja	For min egen utvikling og for at jeg skal bli bedre	Trivelige kunder og ansatte, se at det er penger i kassen og at alle har stå på vilje	Funker best med trivelig ansatte og stå på vilje
Objekt 10	Helt klart den siste, og få målene er kjøpt, og klarer da dem som oftest ikke, finner heller egne	Selvfølgelig er det viktig	Hvis man ikke har oversikt over resultatene, jobber man videre i blinde uten og vite hvor man er.	Viktig at jeg gir ut tall, altså ”transparency” slik at alle kan se det og igjen bli motivert gjennom det.	Fungerer ofte ved at de andre vet hvordan de ligger ann i forhold til de andre butikkene og hva de kan gjøre bedre

Del 2: selgerteam:

SPØRSMÅL	21	22	23	24	25
objekt 1	Helt klart	Gøy å være bedre enn de andre, og det er gøyere å være	Begge deler	Bra hvis det er innad i butikken, hvis det er	Blir bedre motivasjon siden vi kan hjelpe

		på jobb hvis alle er motiverte		landsdekkende bestemmer ikke vi selv	hverandre og nå målene
Objekt 2	Ja, veldig	Alle har forskjellige stiler, og lærer av hverandre	Begge deler, felles er viktig for teamet, men viktig å ha egne for seg selv også	At hele teamet er med å bestemme	Alle er gode på forskjellige ting, det blir da mer realistisk hvis alle kan være med
Objekt 3	Ja, noen	Når de er i godt humør og gjør jobben sin, og tar eget initiativ.	Felles, alle må jobbe mot et felles mål og alle må jobbe med seg selv for å klare målet	Kan godt fortelle oss de	Vi har høyere mål enn andre butikker slik at vi også lager egne
objekt 4	Ja veldig	Vi har det fint sammen, og blir mer motivert v hverandre	Begge deler, men mest som salgsteam	Ja, både og, ikke så viktig	Ehm, vet ikke
Objekt 5	Ja	Holdning, fremgang og bli inspirert	Helt to forskjellige ting, men gøy med felles	Gjør begge deler som sjef	Ikke alle mål som fungerer like godt for alle og må da sette egne mål
Objekt 6	Både og	Viktig å ha humørspredere på jobben slik at de kan hjelpe andre hvis dagen starter dårlig	Felles egentlig	Det er greit å komme med innspill	Som sagt, greit med innspill hvis jeg er helt på jorden
Objekt 7	Ja veldig	Gode medarbeidere som er gira blir man motivert av	Felles mål	Både og, vil jobbe mot noe sammen uansett, men kan bli mer gira hvis vi har satt det selv	Som sagt, egentlig morsommere og sette de sammen
Objekt 8	Ha, helt	Lærer av	Heller som	Bli som regel	Vet da hva jeg

	klart	hverandre, greit og ha noen å jobbe med også	et team	fortalt og det er greit	skal gjøre, og det er jo greit
Objekt 9	Ja	Er med på og dra lasset, og gir tilbakemeldinger og hjelper hverandre	Team	Ja når det er team, for ofte blir det urealistiske mål hvis vi får målene tildelt	De blir ofte urealistiske hvis vi får de, og vi gir litt ekstra hvis vi har satt dem selv for da skal vi klare de
Objekt 10	Veldig godt team!	Alle har sine styrker og svakheter slik at vi jobber godt sammen, min underordnede også gir innspill og tilbakemeldinger så i aller høyeste grad	Felles mål, totalen som teller	Ja	Har med eierskap å gjøre, gir gjerne ekstra hvis man har laget dem selv

SPØRSMÅL	26	27	28	29	30
Objekt 1	Det er gøy!	Gøy å være bedre og slå andre butikker	Mot andre butikker er det bedre i team	Alle må være like mye med og hjelpe til, ikke bare en som drar lasset	Ja, veldig gøy, spesielt på snittkjøp.
Objekt 2	Ja, kjempe gøy	Gøy å være best og slå de andre butikkene	Å jobbe i team!	Bedre og jobbe mot butikk mot butikk, ikke bare en person som gjør alt	Ja, det er gøy
Objekt 3	Ikke i omsetning	På grunn av store forskjeller på kundetall, men	Individuelt er viktig	Alle ansatte var med på å være månedens	Usikker på hvor motiverende det er

		kan konkurrere på nøkkeltall		selger i midt Norge, det er motiverende for enkelt personer (eksempel)	
Objekt 4	Ja, absolutt, veldig viktig	Det er veldig gøy når man får listen og alle kan se det	Team, både på godt og vondt	Man kan jobbe sammen, men ikke alle er like gode så både godt og vondt	Ja, alltid gøy med konkurranser
Objekt 5	Veldig!	Bevise at vi er gode, se hvor vi ligger i forhold til de andre	Felles	Man klarer ingenting alene, og morsommere i team	Veldig individuelt, noen liker det mens andre ikke, men konkurranser pleier å funke
Objekt 6	Ja	Motivere og måle seg opp mot andre, hvis det like butikker med like forutsetninger	Team, uansett	Alle må være med å dra lasset, alle skal jobbe sammen	Utskiftning av personalet som har vært ustabil den siste tiden.
Objekt 7	Ja	Hvis det er relevant og kan sammenlignes og mulig at man kan konkurrere	I team	Fordi man er flere om å klare det, og kan oppmuntre hverandre	Ja, det syntes jeg
Objekt 8	Ja	Bygger på det, kjempe gøy	I team	Morsommere å jobbe sammen enn alene	Ja, hatt en del og fungerer bra
Objekt 9	Ja, faktisk	Vil være best, vise at man kan slå de	Team	Man klarer det ikke alene, trenger	Ja, det syntes jeg

		andre		hverandre	
Objekt 10	For min del er det ikke så viktig, men om det fører til et bedre felleskap er jo det motiverende	Konkurranser fungerer ikke for meg, men er viktig for selgerne	Team	Hyggelig å vinne sammen og alle kan bidra	Ja veldig effektivt, men nære og interne er bedre, hele landet og regionen blir veldig stort, og noen butikker blir for små, burde heller gå på nøkkeltall på hver selger, slik at man hige etter bedre resultater hver gang

SPØRSMÅL	31	32	33	34
Objekt 1	Snittkjøp, gøy å slå de andre innad i butikken og være den beste	Konkurranser i regionen, vil være best der	Ja, bra hvis det er noe nytt de kommer med, men ikke spesielt bra hvis det er det samme som de har på hvert kurs	Man kan lære nye metoder
Objekt 2	Blir morsommere på jobb, snittkjøp, og selge ting man ikke liker å selge man lærer mer gjennom det	Landsbasis er det beste, flere faktorer som spiller inn	Ja	Man kan lære nye ting, viktig og også følge med på trender å lære gjennom det
Objekt 3	Hadde en forrige måned og den fungerte dårlig,	Regionen, faller langt ned på landsbasis og er	Kjempeviktig	Fordi man aldri er ferdig med å lære, kan lett falle i

	bare en selger ble bedre av den	da lett og ikke bry seg		samme mønster og kan her lære nye ting
Objekt 4	Selge mest, være den beste, er jo det som er jobben min	Regionen og på landsbasis	Ja, absolutt, skulle ønske det var mer	Blir ekstra motivert, kan lære ekstra grep for å bli bedre og kan tørre mer
Objekt 5	En konkret vare man skal selge, begynne med delmål	Regionen, blir for lite internt, men gøy med region for vi kjenner de andre butikkene	Ja	Utvikling for de som ikke kan noe, og de må kurses, de er ikke ferdiglært
Objekt 6	Vanskelig å svare på siden det har vært mye utskiftninger av personalet	Kommer ann på premien og personen, det går ann uten premie også	Vi i regionen får alle tall hele tiden slik at vi kan motivere oss, men kunne tenkt meg mer	Ja, man kan få ny input i en hektisk hverdag og ny inspirasjon
Objekt 7	Snittkjøp, er motiverende i den grad at alle kan være med og forbedre seg	Interne i butikken, er lettest og til, kan igjen bli fjernt hvis det er på landsbasis	Ja, absolutt	Får en ekstra ”boost”. Mest møter med sjefen med nye innspill og andre medarbeidere som gir innspill
Objekt 8	Gøy for de som vinner, snitt - kjøp og antall varer per salg for da kan alle være med, altså rettferdig	Alt er gøy	Ja, selvfølgelig for lærer veldig mye og får aldri nok	Ja, får nye innspill og lærer nye triks
Objekt 9	Beste snittkjøp, litt forskjellige nøkkeltall	Regionen, for hele landet blir for stort	Ja	Videre utvikling, lære noe nytt og trenger inspirasjon
Objekt 10	Nøkkeltall	Viktig med alt, men intern bedre for den enkelte og jeg som sjef	Vil ikke si det, veldig bra i ti minutter senere men blir fort	Går heller inn i hver butikk og ”coacher”, slik at de alle skal bli

		er avhengig av at alle gjør det bra i regionen og bidra videre til hele landet, men det for hele Norge de store premiene ligger så bra for de som satser for det	glemt, så det blir litt "halleluja"-virksomhet	bedre og lære og få tilbakemeldinger
--	--	--	--	--------------------------------------

Del 3: arbeidsmiljø:

	35	36	37	38	39
Objekt 1	Veldig viktig	Ingen vil være på jobb med dårlig miljø, da går alt dårlig så det er viktig at man trives	Ja så klart, man blir ikke motivert hvis det er dårlig miljø	Ingen blir motivert av dårlig miljø	Ja, det vil jeg si
Objekt 2	Ja, det er en stor motivasjonsfaktor	Klarer ikke jobben uten et godt miljø, trivsel gjør at du yter det lille ekstra	Ja! Kjempeviktig	Litt det samme som jeg har sagt, men viktig med trivsel for og ville jobbe	Ja!
Objekt 3	Kjempeviktig	Dette er min hverdag og hvis det er dårlig stemning på jobb er det ikke bra å være her	Ja	Alle gleder seg til jobb, og man vil beholde jobben sin	Ja
Objekt 4	Veldig, har alt og si	For å trives, bruker så mye tid på jobben og hvis man ikke trives	Ja veldig viktig	Ingen vil dra lasset alene og når det ikke er stemning, vil jo gjøre det	Ja, veldig koselig, ringes mye fra andre butikker og mye kontakt

		liker man ikke å være på jobb		bra for butikken og ikke hvis jeg ikke liker dem	med andre butikker, ikke vant med det fra andre jobber
Objekt 5	Veldig, dette er jo min hverdag, må trives i jobben for å prestere bra	Ingen skal mistrives på jobb, alle skal glede seg til jobb	Ja	Man må ha et godt miljø, tørre å drite seg ut å prøve nye ting	Ja, skaper trygghet blant medarbeiderne, at de tørr å være seg selv og stoler på hverandre
Objekt 6	Veldig viktig	Selskap syk, kjedelig å jobbe alene, har mye og si for hvordan man trives	For min del	Viktig at man føler seg trygg, slik at man tørr å prøve	Litt med personlighet å gjøre. Mange andre ting enn motivasjon
Objekt 7	Ja, arbeidsmiljøet har mye og si! Jeg trives bedre med et godt arbeidsmiljø, og dermed presterer jeg bedre	Føler jeg gjør det bedre i et bedre arbeidsmiljø.	Ja	Blir ikke motivert hvis man ikke trives	Ja
Objekt 8	Ja, kjempeviktig, eller viktigst	Hvis ikke blir det dårlig stemning på jobb og lite trivsel	Helt klart, merker det godt	Hvis vi trives sammen, blir jobben bedre og motivasjonen bedre	Ja
Objekt 9	Ja, alfaomega!	Hvis man ikke har det bra på jobb, blir man lett demotivert	Ja	Blir bedre av trivsel, skaper motivasjon blant gruppa	Ja
Objekt 10	Selvfølgelig	Jobber jo med mennesker og viktig at alle kommer overens og	Det er det, bygge et team og nå felles mål og yte	Viktig at alle kommer godt overens og ikke har konflikter og	Ja

		det merker kunder	bedre sammen	kan jobbe sammen for og nå et mål	
--	--	-------------------	--------------	-----------------------------------	--

	40	41	42	43	44
Objekt 1	Hvis alle har det, vil igjen kundene se det og det vil bli en positiv tone i butikken	Ville tro det, lager litt mer samhold	Lager mer samhold, og alle vil klare målene og gjøre det bra og det blir et bedre miljø	Ja, virker slik, alle er glade	Det gir en positiv tilbakemelding om at man gjør en god jobb som igjen gjør at folk blir positive
Objekt 2	Når alle er motivert, blir det en motivasjonsfaktor til de som ikke er det, og de som jobber lite kan ha det som en god påvirkning	Det er det jo	Lettere og nå et mål sammen er lettere, og man kan motivere hverandre	Ja! Alle får lyst til å nå målene	Alle vil klare målene, og det er ikke motiverende hvis det bare er sjefen som får belønning
Objekt 3	Godt humør, og det smitter! Blide medarbeidere har veldig mye og si for grunnlaget til et godt arbeidsmiljø	Ja	Man kan hjelpe hverandre med og nå målet, gøy når vi alle har like mål	Ja	Det skaper en god stemning og kan feire i fellesskap
Objekt 4	Artig å jobbe med en bedrift som gjør det bra og har godt miljø	Ja, det vil jeg si	Løse det felles og jobbe mot et felles mål, skaper fellesskap	Ja, skaper et fellesskap og motiverer	Ja trivsel utenfor arbeidsplassen skaper positiv påvirkning
Objekt 5	Skaper trygghet, slik at man kan prøve å feile uten at det blir dårlig stemning	Ja	Man gjør det for seg selv og fellesskapet, følelsen at	Ja, absolutt	Man føler at man har klart noe og det styrker arbeidsmiljøet

			man er en del av noe		
Objekt 6	Har jo med personene å gjøre, og som sagt mer enn bare motivasjon	Ja det ville jeg tro	Ja, man vet hva som kreves av en	Ja	Alle vil føle seg verdsatt, så bare til ledere blir feil
Objekt 7	På den måten at man trives og igjen viser glede for og på jobben	Ja	På grunn av at man må samarbeide, man kan gire hverandre opp	Ja, tror jeg absolutt	Man har da noe og se frem til sammen, viktig med fellesskap utenfor jobben også
Objekt 8	Må passe på siden det er bare jenter som jobber her, at ting ikke blir tatt på feil måte, trenger åpen dialog	Ja	Alle vet hva man jobber for, og hjelper hverandre	Ja, det er det	Alle føler at de bidro, istedenfor at bare en skal få
Objekt 9	Uten godt miljø blir det kjedelig på jobb, og alle dras opp av stabilitet	Ja egentlig	Bedre og jobbe sammen enn alene	Ja, det er veldig motiverende for de som ikke jobber så ofte også	Motiverende for alle, og de som har lavere stillinger også, alle kan være med
Objekt 10	Kommer man godt overens er et godt utgangspunkt for motivasjon	Jeg tror det	Bra når man bygger team, at det blir vi mot dem kultur og en vinnerkultur, men igjen en kjede så alle er vel egentlig et team	Jeg tror det	For å skape et godt miljø må man omgås, viktig og også ha miljø utenfor jobbsammenheng, gjerne middager etc. Og en uformell tone

	45	46	47	48	49
Objekt 1	Begge deler, men det er jo selvfølgelig gøy å få en egen belønning hvis man har jobbet for det	Gøy for samholdet hvis felles premie, men også gøy alene, for man får tilbakemelding om at man gjør en god jobb som individ	Ja	Konkurranser men kan sikkert ha flere, gå som et godt eksempel, se på miljøet og at alle trives	Ja, det virker som alle kan ha dårlige dager, men da det bare å ringe
Objekt 2	Fellesskapet, det skaper god stemning og et godt arbeidsmiljø	Det skaper trivsel, og det kan skape mistriivsel hvis det bare er en som får	Ja, mye blir gjort!	Diverse konkurranser og kurs, små peptalks med regionssjef og man får motivasjon når man blir lagt merke til.	Ja, får mer motivasjon når man blir lagt merke til, gøy vinne konkurranser, kan ha flere konkurranser butikk mot butikk slik at fellesskapet kan få belønning og ikke så mange tilbud samtidig
Objekt 3	Fellesskapet	Alle har gjort den samme jobben, dette når det er konkurranser, men som bonus til butikksjef så egen vinning for mye ansvar her	Ja, felles belønning gir til salgsteamet	Felles personalmøter for de nærmeste butikkene, skaper samhold	Til en viss grad viktig at alle har godt humør og skaper fellesskap f. eks ved julebord, ting kan bli bedre
Objekt 4	Skaper trivsel utenfor arbeidsplassen og lager fellesskap	Til fellesskapet, morsommere enn alene	Morsommere å dele belønning fordi det gir bedre trivsel	Sjefen tar peptalk, julebord og mye fellespremier	Ja, hvis det går bra, demotiverende hvis det går dårlig sjefene flinke til å gi ekstra gaver spesielle anledninger
Objekt 5	Til fellesskapet	Spørs helt hva det er,	Ikke så	Mye for selgerne	Tiltak som er f

		men skaper mer fellesskap med felles belønning	mye for min del for er sjef	men ikke for butikksjefene, skulle ønske det var mer for oss	selgerne funge på oss alle, me gjerne mer for bare butikksjef
Objekt 6	Kommer ann på hva det er, men ja takk begge deler, men alle må få	Alle må få sin del, men sjefen er mer på jobb og får litt mer når det passer seg	Ja, mange konkurranser etc, men jeg er sjef så ikke så mye	Kampanjer og konkurranser, helst på landsnivå	Trenger mer for sjefene slik som møter etc, det l vi ikke nok av
Objekt 7	Vil at alle skal få, men vanskelig for økonomiske belønninger, liker også veldig godt til egen vinning	Både og, samme som 45	Ja, at alle kommer med innspill	Ja, sjefen gjør også mye, kommer ofte med innspill og forslag	Ja, synes det fungerer bra, viktig med tilbakemelding for å utvikle se
Objekt 8	Kommer ann på hva det er, men egentlig fellesskapet, bedre miljø og det er viktigere	Ja, syntes egentlig det	Mye ros, flere goder, får ting fra butikken og blir litt vartet opp	Ja fungerer bra, føler at man blir godt fulgt opp	Møter og kvelde men kunne hatt flere kurs, ikke bare for ledere men også for andre ansatte
Objekt 9	Fellesskapet, er ikke bare min butikk	Man er jo et team og man vil vinne som et team.	Masse konkurranser og kampanjer, trenger ikke kurs og sånt	Til en viss grad	Trenger mer enn bare konkurranser litt mer kurs og slikt så alle kan lære, ikke bare fellesbelønning heller kurs
Objekt 10	Ja takk begge deler	Fellesskapet er viktig og vil da ha premier sammen for fellesskapet, men	Veldig felles enhet om og	Til en viss grad, er morsomt og jobbe for en butikk som tjener penger, men	Trenger mer bonusordninger konkurranser s har likt

		igjen kjedelig på konkurranser hvis det alltid er en som stikker seg ut og får premier hver gang, vil mange gi opp å prøve!	lykkes, viktig at alle lykkes, og når alle mål for det er gøy	kunne tjent mer slik at man kunne fått mer premier og bonus-ordninger	utgangspunkt t hver butikk, m det blir vanske lik sjanse til å lykkes
--	--	---	---	---	---