

Maren Vevle Laastad
Marthe Brekstad Skarvøy
Bråthen, Anders Oskar

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

- Tiltak for økt medarbeidertilfredshet i Brando AS -



BRANDO AS

BTH9743 – Bedriftsutvikling for SMB

Innleveringsdato:
06.06.2013

BI Trondheim

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en avsluttende del av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon, og markedsføring, med spesialisering innen Bedriftsutvikling for SMB ved Handelshøyskolen BI i Trondheim. Problemstillingen er:

Hvilke interne service- og ledelseskvaliteter kan forbedres for å oppnå økt medarbeidertilfredshet, og gjøre Brando AS til en mer attraktiv arbeidsgiver?

Formålet med oppgaven er å se nærmere på hvordan Brando kan rekruttere, utvikle og beholde gode medarbeidere. Vi ønsker gjennom kvalitative og kvantitative undersøkelser å identifisere årsaker og sammenhenger mellom interne servicekvaliteter og medarbeidertilfredshet i Brando AS, og knytte viktigheten av dette opp mot eksisterende studier og forskning på området.

Proessen med oppgaven har vært lærerik, og vi har fått anvendt kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom pensum og egenstudier på en ny måte. Det har vært givende å snakke med de personene vi har intervjuet gjennom undersøkelsen, som villig har delt sine synspunkter og ærlige meninger med oss. På denne måten har vi fått en større innsikt i hvordan den faktiske situasjonen er, både for ansatte, mellomlederne og den øverste ledelsen.

Vi vil takke vår veileder Ketil Hveding for god veiledning gjennom prosessen, og den gode kunnskapen han har delt. Vi vil også takke alle de ansatte ved Selected Trondheim Torg, Selected Byhaven, Name It Trondheim Torg, Name It City Syd, Jack & Jones Trondheim Torg og Jack & Jones City Syd som har stilt opp som respondenter i undersøkelsen. I tillegg vil vi takke butikkledere og kjedeledere i de respektive butikkene, samt daglig leder i Brando, Rune Fremstad.

Vi sitter igjen med en opplevelse av faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet med bacheloroppgaven, og er stolte og fornøyde med vårt endelige resultat.

Maren Vevle Laastad

Marthe Brekstad Skarvøy

Anders Oskar Bråthen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	IV
1 INNLEDNING	1
1.1 BRANDO AS	1
1.2 OM BRANSJEN.....	1
1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	2
1.4 OPPGAVENS BEGRENSNINGER	2
2 TEORI	3
2.1 THE SERVICE-PROFIT CHAIN.....	3
2.1.1 Medarbeiderlojalitet og tilfredshet.....	4
2.2 MOTIVASJON	5
2.2.1 Indre og ytre motivasjon	6
2.2.2 Herzbergs to-faktorteori	6
2.3 BELØNNINGSSYSTEM.....	7
2.3.1 Ulike typer av prestasjonsbasert belønning.....	8
2.3.2 Kollektive variable belønningssystem.....	8
2.3.3 Økonomiske incentivers funksjon.....	8
2.3.4 Kompetanse som motivasjon.....	9
2.4 LEDELSE	9
2.4.1 Lederens oppgave	10
2.4.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	10
2.4.3 Operativ ledelse	11
2.5 REKRUTTERING	12
2.5.1 Ansettelsesprosessen	12
2.5.2 Metode for å vurdere jobbsøkere	12
2.6 KOMPETANSEUTVIKLING.....	13
2.6.1 Intern markedsføring	14
2.6.2 Coaching.....	14
2.6.3 Gjennomføring av trenings- og utviklingstiltak	15
2.6.4 Ulike former for trenings- og utviklingstiltak	15
2.6.5 Evaluering av trenings- og utviklingstiltak.....	16
3 METODE	17
3.1 DATAINNSAMLING.....	17
3.2 UTVALGSTYPE OG STØRRELSE.....	17
3.3 DYBDEINTERVJUER	18
3.4 SPØRREUNDERSØKELSE.....	19
3.4.1 Målenivå og måleskala	19
3.4.2 Validitet og reliabilitet.....	19

3.5	METODEKRITIKK	19
4	RESULTATER OG FUNN.....	20
4.1	MOTIVASJON	20
4.2	BELØNNINGSSYSTEM.....	20
4.3	LEDELSE	21
4.4	REKRUTTERING	22
4.5	OPPLÆRING	23
4.6	KOMPETANSEUTVIKLING.....	23
4.6.1	<i>Coaching</i>	24
4.7	JOBBDISIGN	24
5	DISKUSJON OG ANBEFALING	25
5.1	LEDELSE	25
5.2	REKRUTTERING OG OPPLÆRING.....	28
5.3	BELØNNINGSSYSTEM.....	29
5.4	KOMPETANSEUTVIKLING.....	31
6	KONKLUSJON	34
7	REFERANSELISTE	37
8	VEDLEGG	39
8.1	VEDLEGG 1 – DEKRUTTERINGS- OG OPPLÆRINGSPLAN FOR BRANDO AS	39
8.2	VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE BUTIKKLEDERE	48
8.3	VEDLEGG 3 – DRGANISASJONSKART.....	50
8.3	VEDLEGG 4 – D EDARBEIDERUNDERSØKELSE	51
8.4	VEDLEGG 5 - DLANCHARDS MODELL FOR SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	59

Sammendrag

Gjennom fordypningen, Bedriftsutvikling for SMB, har vi i denne oppgaven sett på hvordan vår samarbeidsbedrift, Brando AS, kan øke medarbeidertilfredsheten blant sine ansatte. For å belyse viktigheten av dette har vi benyttet modellen *The Service Profit Chain*, og sett på tema som motivasjon, ledelse, rekruttering og opplæring, kompetanseutvikling og belønningssystem. På bakgrunn av dette lyder vår problemstilling som følger: *Hvilke interne service- og ledelseskvaliteter kan forbedres for å oppnå økt medarbeidertilfredshet, og gjøre Brando AS til en mer attraktiv arbeidsgiver?* Med dette som utgangspunkt har vi satt oss inn i relevant teori, samt forsøkt å kartlegge hvordan situasjonen er blant bedriftens ansatte i dag.

Vi har gjennom litteraturstudier hentet inn tradisjonell teori og forskning innenfor feltene tjenestemarkedsføring, personalledelse, organisasjonsledelse og bedriftsutvikling. Dette har gitt oss grunnlaget for de videre undersøkelsene. Vi valgte å bruke individuelle dybdeintervju av daglig leder og butikklederne i seks butikker (to fra hvert brand). I tillegg gjennomførte vi en kvantitativ spørreundersøkelse av medarbeiderne i de respektive butikkene. Dette for å få belyst dagens situasjon både fra medarbeidernes og butikkledernes synspunkter.

Resultat av undersøkelser og teori har samsvart godt, og vi har kommet frem til en rekke tiltak Brando kan iverksette. De trenger en klar kommunikasjonslinje fra ledelsen til de ansatte, og bør ansette en butikkleder på hver avdeling for å lette arbeidsoppgavene til kjedeleder. Brando må utarbeide en klar plan for rekruttering og opplæring som butikklederne kan benytte seg av. Butikklederne har lite erfaring med å rekruttere, og for å få ansatt riktig person er det viktig at denne prosessen gjøres grundig. For å oppnå økt medarbeidertilfredshet og motivasjon hos de ansatte, har vi utviklet et belønningssystem som passer Brando. Et annet tiltak som øker både motivasjonen og kunnskapsnivået blant medarbeiderne er å videreutvikle de ansatte. Brando er i oppstartsfasen av et coachingteam, og vi har derfor laget en plan over hva dette coachingteamet bør ta for seg. En nærmere beskrivende konklusjon og anbefaling kommer vi med avslutningsvis i oppgaven.

1 Innledning

Denne bacheloroppgaven tar for seg utvikling av medarbeidere, med alt fra rekruttering av gode medarbeidere, til opplæring og videreutvikling.

Hovedfokuset er å beholde medarbeiderne ved å se på hvilke faktorer som må til for at de skal ha et ønske om å bli værende. Vi vil nå gi en nærmere presentasjon av bedriften, kort innføring i bransjen, bakgrunn for valg av problemstilling og oppgavens begrensninger.

1.1 *Brando AS*

I denne oppgaven har vi samarbeidet med Brando AS (heretter kalt Brando), som er en samarbeidsbedrift med den danske familiebedriften Bestseller AS. Brando har per i dag agentur på fire av Bestsellers kleskonsepter i Norge; Selected, Jack & Jones, Name It og Only.

Brando ble stiftet i 1995 og har sitt hovedkontor på Bakklandet i Trondheim. I 2012 omsatte bedriften for 174 millioner norske kroner (inkludert Brando Kids AS). Brando har per i dag omtrent 150 ansatte fordelt på 30 avdelinger, i 9 byer i Norge. Bedriften har totalt sett 30 butikker til sammen på alle brand, hvorav 16 Name It, 4 Selected, 7 Jack & Jones og 3 Only.

Vi har valgt å ta for oss utvalgte Trondheimsbutikker. Vi tar utgangspunkt i 6 butikker; Jack & Jones Trondheim Torg, Jack & Jones City Syd, Selected Trondheim Torg, Selected Byhaven, Name It Trondheim Torg og Name It City Syd.

Øverst i Brandos organisasjonskart finner vi styret, som består av Harald Angen, Bente Angen og Rune Fremstad. Disse er også eierne av Brando AS. Under styret har vi daglig leder, som er Rune Fremstad. Under daglig leder finner vi de fire kjedelederne, som hver er leder for hvert sitt brand. Under hvert brand finner vi de ulike butikkene og deres butikkledere (vedlegg 3).

1.2 *Om bransjen*

Varehandelbransjen er stadig i endring, og produktene som blir solgt er ferskvare, i den forstand at moten endres fra sesong til sesong. Åpningstider og krav til

servicekvalitet har økt de siste tyve årene. Et annet viktig trekk ved den langsiktige utviklingen er at det har gått fra å være mange små aktører, til større bedrifter, med høy markedsandel.

På klesmarkedet er Varner-gruppen den største aktøren, med en markedsandel på omtrent 16 % i 2008. Hennes & Mauritz var på en andreplass med 12 % markedsandel (Nygaard og Utgaard 2011, 37). I tillegg til de fysiske konkurrentene som Hennes & Mauritz og Varner, må man også huske på netthandelsbedriftene.

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

I innledende møte med Brando fikk vi kartlagt dagens situasjon, og hvilke utfordringer daglig leder ser. Det fremkom av møtet at bedriften til dels sliter med å rekruttere, samt beholde kompetente ansatte over tid. Daglig leder uttalte at Brando ønsker å være en foretrukket arbeidsplass i forhold til konkurrenter. På bakgrunn av dette kom vi frem til følgende problemstilling:

Hvilke interne service- og ledelseskvaliteter kan forbedres for å oppnå økt medarbeidertilfredshet, og gjøre Brando AS til en mer attraktiv arbeidsgiver?

Vi ønsker gjennom denne undersøkelsen og se på interne servicekvaliteter hos Brando (rekruttering, utvikling, belønning, anerkjennelse, jobbdesign og interne servicerutiner), hvilke faktorer som kan forbedres, og hvilke effekter gode interne servicekvaliteter har på bedriften.

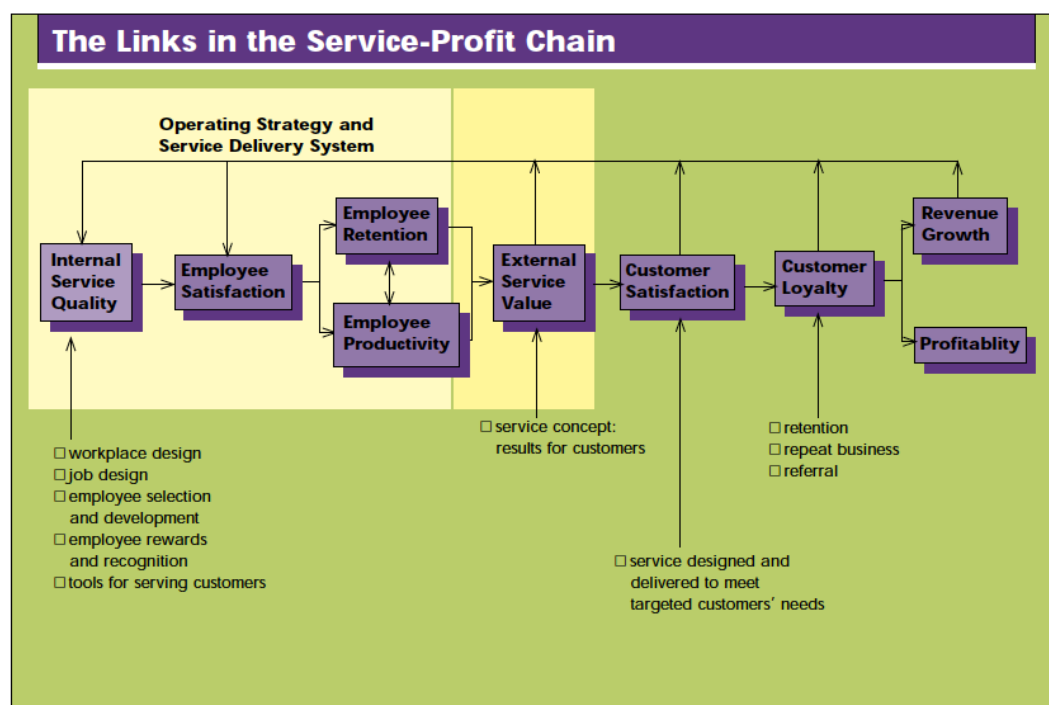
1.4 Oppgavens begrensninger

Gjennom vår oppgave skal vi se på hele Brando, men vi har avgrenset undersøkelsen til å omhandle to butikker i hvert brand i Trondheim. Vi har valgt å utelukke Only, da de ikke er plassert i Trondheim, og i tillegg bare utgjør tre butikker. Vi har avgrenset undersøkelsen til seks av tretti butikker av to grunner: det ene er for å få dybde i undersøkelsen vår, og det andre er at vi vil holde oss i Trondheimsområdet, hvor Brando har sitt hovedkontor. I tillegg antar vi at alle avdelinger har samme forutsetninger og bedriftskultur, da de er under felles ledelse. Den anbefalingen vi kommer med i slutten av oppgaven vil sannsynlig la seg implementere i alle butikker.

2 Teori

2.1 The Service-Profit Chain

Gjennom de to siste tiårene har det vært et fokusskifte for vellykkede servicebedrifter, og målsetninger har flyttet seg fra å være resultatorienterte til å være serviceorienterte. The Service-Profit Chain (SPC) er utviklet på bakgrunn av analyser av vellykkede serviceorganisasjoner og definerer viktige holdepunkter for å øke servicenivå og kundetilfredshet i den hensikt å øke det konkurransemessige fortrinnet i markedet. SPC blir av mange servicebedrifter sett på som en ledelsesfilosofi (Heskett et al. 1994).



Figur 1 The Service-Profit Chain (Heskett et.al 1994)

SPC etablerer en sammenheng mellom lønnsomhet, kundelojalitet, medarbeidertilfredshet, -lojalitet og -produktivitet. Heskett et al. (1994) mener at lønnsomhet og vekst er stimulert hovedsakelig av kundelojalitet, og at dette er en direkte årsak av kundetilfredshet. Kundetilfredshet er hovedsakelig stimulert av høy servicekvalitet og dette er i sin tur definert som resultatet av fornøyde, lojale og produktive medarbeidere. Høy medarbeidertilfredshet oppnås av gode interne servicerutiner og strategier som muliggjør alle ansatte, spesielt i 1. Linje, å levere gode resultater ovenfor kundene. Medarbeidertilfredshet stimulerer også til økt

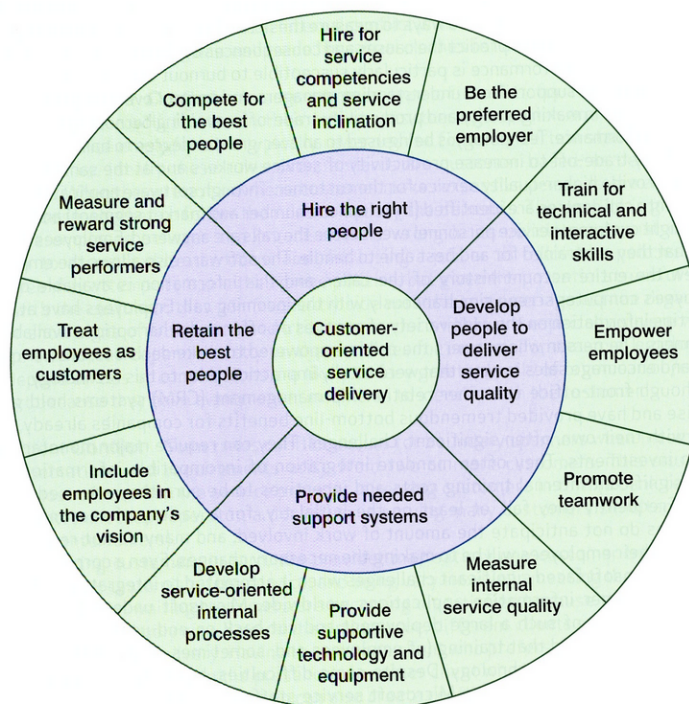
medarbeiderproduktivitet og lavere turnover (employee retention). (Heskett et al. 1994)

2.1.1 Medarbeiderlojalitet og tilfredshet

Tradisjonelt har man sett på faktorer som rekruttering, ansettelse og opplæring som de største kostnadene ved høy turnover. I de fleste serviceyrkene er derimot den reelle kostnaden tapt produktivitet og kundetilfredshet, som følge av manglende erfaring og kunnskap hos nyansatte. For å holde på ansatte er medarbeidertilfredshet den viktigste faktoren. Jo høyere denne er, desto mindre er sannsynligheten for at medarbeidere har lyst til å forlate organisasjonen (Heskett et al. 1994).

Heskett et al. (1994) definerer den viktigste driveren for medarbeidertilfredshet som ”Intern service kvalitet”. Dette er faktorer som bidrar til et positivt arbeidsmiljø. Kvantitative data innhentet av Heskett et al. (1994) gir ikke noe entydige svar på hva medarbeidere rangerer høyest som driver for tilfredshet, men peker i en økende grad på myndiggjørelse av medarbeiderne og god tilretteleggelse i form av gode internrutiner og kursing.

Wilson et al. (2012) peker på fire viktige temaer når man skal bygge en kunde- og serviceorientert arbeidsstokk. Man må 1) Rekruttere de riktige personene, 2) utvikle ansatte til å levere god servicekvalitet, 3) legge til rette støttesystemer og 4) holde på det beste ansatte.



Figur 2 – Customer Oriented Service Delivery (Wilson et al. 2012)

Denne modellen blir videre belyst gjennom vår oppgave.

2.2 *Motivasjon*

Motivasjon defineres som “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). I korte trekk kan man si at motivasjon er drivkraften bak det man gjør. Om ikke motivasjonen er til stede vil man ikke kunne utføre en oppgave på en god måte. Det finnes en rekke ulike motivasjonsteorier som kan forklare ulike jobbprestasjoner, kreativitet og beslutningsadferd i organisasjonen (Martinsen 2010, 217). Vi har valgt å ta for oss Herzbergs to-faktorteori som vi kommer nærmere tilbake til i punkt 2.2.2. Dette er en jobbkarakteristika-modell, og en fellesfaktor for disse modellene er at de ser på hvilke faktorer som virker motiverende og demotiverende i selve jobbsituasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93).

Over de tretti siste årene har motivasjonsforskerne skilt mellom to ulike typer motivasjonssystem, sett fra et psykologisk perspektiv; indre og ytre motivasjon. I en rekke situasjoner vil imidlertid både indre og ytre motivasjon være til stede samtidig.

2.2.1 *Indre og ytre motivasjon*

Kuvaas (2005) referer til indre motivasjon som atferd utført med bakgrunn i interesse for selve jobben, og at en anser denne jobben som en belønning i seg selv. Dette dreier seg om indre belønninger i form av tilfredshet, interesse, glede og behag knyttet til arbeidsoppgavene.

Ytre motivasjon dreier seg om atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger. Ved ytre motivasjon ligger kilden til motivasjonen utenfor det å utføre jobbkreativiteten, men i stedet vil kilden være resultatene som følger av selve utførelsen. Rendyrket ytre motivasjon i arbeidslivet vil tilsi at en gjør jobben sin utelukkende for å oppnå belønning som; lønn, bonus og frynsegoder (Kuvaas 2005, 33). Ytre motivasjon ser ut til å være best egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende, hvor det viktigste er å få jobben gjort med et tilfredsstillende resultat, og hvor det ikke forventes vedvarende positive langtidseffekter på atferd eller holdninger. For slike jobber eller oppgaver kan bedrifter med fordel kjøpe medgjørighet og forutsigbar atferd av sine ansatte gjennom ytre belønningsformer, for eksempel prestasjonsbaserte incentiver (Kuvaas 2005, 34).

2.2.2 *Herzbergs to-faktorteori*

I 1959 gjennomførte Frederick Herzberg en forskningsstudie med utgangspunkt i trivsel på arbeidsplassen. Det Herzberg ønsket å finne ut av var hvilke situasjoner som fører til trivsel på arbeidsplassen og hvilke situasjoner som fører til mistrivsel. Herzberg konkluderte med to dimensjoner av trivsel, motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann & Kaufmann 2009, 108).

Motivasjonsfaktorer kan føre til økt jobbtildfredshet når de er oppfylt, men ikke til mistrivsel når de ikke er oppfylt. Motivasjonsfaktorer er blant annet prestasjon og anerkjennelse, ansvar for eget arbeid, arbeidsoppgavene i seg selv, vekst og utviklingsmuligheter og forfremmelse. Prestasjon dreier seg om det å gjøre en god jobb, løse problemer og dermed se resultater av det en gjør. Når en presterer godt vil en gjerne ha anerkjennelse for det en har gjort, og merke at man blir lagt merke til. Det å ha ansvar for eget arbeid og ta egne beslutninger er en kilde til motivasjon. Også det å ha ansvar for andre kan være en motivasjonsfaktor for

enkelte. Vekst inkluderer selve læringen av nye ferdigheter, med større mulighet for avansement innenfor det aktuelle yrket, så vel som personlig vekst. Ved å kontinuerlig ha nye mål å strekke seg etter vil en prestere bedre, og ha en økt tilfredshet med det en gjør, og dermed yte det lille ekstra. (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 14-16)

Hygienefaktorer kan føre til mistriksel om de ikke er oppfylt, men ikke nødvendigvis til trivsel om de er oppfylt. Dette er faktorer som fysiske arbeidsforhold, lønn og sikkerhet, menneskelige forhold, og administrasjon og ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 110). Sistnevnte handler om følelsene om tilstrekkeligheten eller utilstrekkeligheten til organisasjon og ledelse. Dette inkluderer kommunikasjon, mangel på delegert myndighet, retningslinjer, prosedyrer og regler (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993). Hvis en leder oppleves som urettferdig, dårlig faglig eller lite veiledningsvillig skapes det misnøye blant de ansatte.

Herzberg, Mausner og Snyderman (1993) forklarer at forholdet mellom arbeideren og hans eller hennes overordnede, underordnede og kolleger er en viktig hygienefaktor. Dette gjelder både jobbrelatert og i sosiale sammenkomster utenfor arbeidstiden. I en bedrift med mistillit og uvennskap vil det gjerne oppstå misnøye og utilfredshet.

Videre forklares faktorer som involverer det fysiske miljøet på jobben som mengden av arbeid, utstyret for å utføre arbeid, lys, temperatur, plass, ventilasjon og det generelle utseendet på arbeidsplassen. Er ikke disse forholdene tilfredsstillende blant medarbeiderne vil det føre til misnøye og ineffektivitet. Dersom lønnsnivået sett i forhold til andre på samme nivå, oppfattes som dårligere, vil dette kunne føre til misnøye. Samtidig må man ta i betraktning at en økning i lønnsnivå ikke nødvendigvis henger sammen med verken effektivitet, motivasjon eller trivsel.

2.3 Belønningssystem

Wilson et al. (2012) peker på at det er viktig å belønne og anerkjenne de som yter bra ved hjelp av belønning og forfremmelse (figur 2) og at belønningssystemer må bli etablert mot bedriftens visjoner og mål. Systematisk bruk av

belønningssystemer kan innebære at medarbeidere får ros, økt lønn, bonuser eller lignende. Forskning viser til gode resultater ved denne måten å motivere på (Fisher, Schoenfeldt og Shaw 1999). Effekten av individuelle belønningssystemer er avhengig av hvorvidt man kan måle den enkelte ansatts prestasjoner på en nøyaktig måte (George og Jones 1999).

Mange organisasjoner har i dag belønningssystemer som ikke er knyttet mot kundetilfredshet og lojalitet. Dette er noe kundeorienterte organisasjoner bør forsøke å gjøre. Innføring av slike systemer kan være vanskelig da ledere ofte kan ha mer tro på tradisjonelle systemer, og ansatte kan være usikre på hva de må gjøre for å skape resultater under nye systemer. I belønningssystemer er det viktig og ikke bare fokusere på de store overordnede målene, men også de mindre, daglige målene. (Wilson et al. 2012)

2.3.1 Ulike typer av prestasjonsbasert belønning

Prestasjonsbasert belønning virker på den ytre motivasjonen hos et menneske. Man skiller mellom direkte incentiveeffekter og indirekte incentiveeffekter. Direkte incentiveeffekter har til hensikt å få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, for eksempel øke arbeidsinnsatsen. Prestasjonsbasert belønning med indirekte incentiveeffekter kan øke medarbeidernes lojalitet, organisasjonsforpliktelse og fellesfølelse, som igjen øker medarbeidernes jobbeffektivitet. Overskuddsdelingen bør dermed ha som formål å vise at vi her “spiller på samme team”. (Kuvaas 2011, 33-42)

2.3.2 Kollektive variable belønningssystem

Kollektive variable belønningssystem (f.eks bonuser, overskuddsutdeling og teambelønninger) kan få medarbeiderne i en bedrift til å oppleve psykologisk eierskap til bedriften. De vil føle seg som eiere, og utvikler dermed en sterk lojalitet, og en følelse av et felleskap med organisasjonen. Dette vil få medarbeiderne til å prestere det lille ekstra for at bedriften skal nå sine fastsatte mål. (Kuvaas 2011, 42-44).

2.3.3 Økonomiske incentivers funksjon

I følge Kuvaas (2011) har økonomiske incentiver kun effekt på medarbeiderens innsats, og ikke på deres kunnskaper, ferdigheter og evner. Når økonomiske

incentiver fungerer etter hensikt, vil fokus være å få oppfylt oppgaven hurtigst mulig, med et akseptabelt resultat, noe som kan redusere kvalitet, innovasjon og nyskaping. I noen tilfeller vil økonomiske incentiver fungere “for godt”.

Eksempel på dette er selgere som pusher for hardt på kunder, noe som fører til at de ender opp med produkter som de i utgangspunktet ikke ønsker, og kan føle seg lurt av selgeren. Martinsen (2010, 222) mener incentiver som dette (best, mest og flest) kan føre til en uheldig personlig utvikling og til en økt makt- og konkurranseorientering blant medarbeiderne.

En studie av Deci et al. (1999) viser at ytre belønning i form av materielle goder kan være med å redusere den indre motivasjonen for oppgaver som i utgangspunktet var indre motiverende. Samme studie viser derimot at ytre belønning i form av ros, øker den indre motivasjonen. En grunn til at ytre belønning kan virke demotiverende er at belønningsmottakeren føler seg kontrollert av ledelsen, og opplever underdekning av behovet for autonomi. (Kuvaas 2011, 28)

Dersom belønninger skal gis er det viktig at de gis for kvaliteten på de prosesser som fører frem til resultatene, og ikke for medarbeiderens prestasjon i seg selv. Når incentiver gis for en kvalitetsmessig god jobbutførelse bidrar dette til å forsterke de ansattes opplevelse av kompetanse (Martinsen 2010, 222).

2.3.4 Kompetanse som motivasjon

Ved siden av incentiver som motivasjon, er folks kompetanseopplevelse viktig. Bandura (1997) hevder at folks tiltro til egen kompetanse har en sterk motivasjonell effekt. Dette understreker viktigheten av å stimulere folks kompetanseopplevelse, som er en av de sterkeste motivasjonelle virkemidler man kan bruke i praktiske sammenhenger for å stimulere folk til økt innsats.

2.4 Ledelse

Berg (2008) oppsummerer ledelse basert på den mest kjente definisjonen: ”Ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet. Lederen må finne frem til en hensiktsmessig lederstil som påvirker medarbeiderens tenkemåte og væremåte. Dermed kan de ønskede resultatene bli nådd.” (Blanchard & Hersey 1993, Tannenbaum 1961, Follet 1918)

2.4.1 *Lederens oppgave*

Tradisjonelt sett har man sett på lederens oppgave som å sette mål, planlegge, organisere, motivere og kontrollere. Disse oppgavene ble først definert av Henri Fayol (1916; 1917). Betingelsen for at en slik lederstil skal fungere, er at lederen til en hver tid har kontroll på hva som skjer i organisasjonen. En slik autoritær lederstil kan medføre uheldige effekter. Medarbeidere kan føle seg utelatt i prosesser, og har dermed ingen eierfølelse eller følt ansvar for å identifisere eller løse problemer. En slik innstilling kan medføre at ansatte utelater å melde om problemer eller ting som går galt. (Berg 2008, 16)

I de siste tiårene har det vokst frem nye lederroller. Bass og Avolio (1994) mener det er viktig med en god rollemodell som gir intellektuell stimulans og fungerer som trener. Kouzes og Posner (1995) mener ledere må formidle en felles visjon være forbilder og stimulere følelsene. Pfeffer (1994) argumenterer for betydningen av selvledelse, betinget belønning og resultatdeling. Blanchard (2007) er den mest nylige av disse teoriene og baserer seg på at en leder må kunne tilpasse seg ulike medarbeiders nivå gjennom fire lederstiler; styrende, coachende, støttende og delegerende. Ledelseskommunikasjon er lederens viktigste verktøy i hverdagen, og hvordan lederen informerer sine ansatte er vesentlig for en felles forståelse av budskapet (Shokley-Zalabak 2012, 212-213).

Wilson et al. (2012) viser til at det er viktig for en bedrift som har utviklet gode medarbeidere å holde på de (figur 2). For å klare dette pekes det på noen helt konkrete områder. Man må *inkludere de ansatte i firmaets strategiutvikling*. Dette bidrar til økt følelse av felleskap og forståelse av individets rolle i det store bildet. Man må også *behandle de ansatte som kunder*. Dersom de ansatte føler seg verdsatt og deres behov blir imøtekommet, er det større sannsynlighet for at de blir i bedriften. For å evaluere hvorvidt man møter de ansattes behov, er det viktig å rutinemessig gjennomføre medarbeiderundersøkelser.

2.4.2 *Situasjonsbestemt ledelse*

God ledelse er situasjonsbestemt og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse er et godt og anerkjent verktøy for dette. I denne modellen (vedlegg 5)

bestemmes medarbeidernes utviklingsnivå av to egenskaper, *kompetanse* og *forpliktelse*. Alle medarbeidere er på ulike nivåer avhengig av hvilken oppgave de er satt til å løse og lederens lederstil må varieres med dette.

I servicebransjen ser man tendenser til at personlige kvaliteter er svært viktige, men at kravet til formell utdanning også øker. Forsking viser at økt krav til ansatte er en gjensidig prosess. Ansatte stiller høyere krav til ledelsen, som krever mer personlig oppfølging, spesielt til mellomledere. Mellomledere i servicebransjen kan ikke anses som kun ledere, men mer som en coach, hvor oppgaven er å aktivere og optimere tilgjengelige ressurser i butikken (Illeris 2002).

En coachende lederstil forsøker å gjøre medarbeideren løsningsorientert og selvstendig, slik at medarbeideren utvikler et eierforhold til utfordringer og motivasjon til å løse disse. En slik lederstil passer best når medarbeideren har moderat til lav kompetanse, og føler seg lite motivert og forpliktet til jobben. Konkret innebærer dette at leder og medarbeidere setter seg ned og sammen skaper delmål og milepæler som kan utfordre medarbeiderne. Det er også viktig at lederen er raus med ros og anerkjennelse for å utvikle selvtillit og mestringstro, samt vise tillit og unngå truende tilbakemeldinger. Tillit kan vises gjennom å oppfordre medarbeideren til å vise mot gjennom å ta selvstendige avgjørelser, handle og lære av sine egne erfaringer. (Berg 2008, 71)

2.4.3 Operativ ledelse

Operativ ledelse utvikler lederen som en trener. Berg (2008) definerer flere punkter en leder må utvikle seg på. Blant annet ros, ris og tilbakemelding. Dette er noe alle mennesker trenger. Positiv bekreftelse bidrar til å skape positive emosjoner, og forholdet mellom antall positive og negative emosjoner i kommunikasjonen er avgjørende for hvor godt et team fungerer. Dette har i tur konsekvenser for lønnsomhet, kundetilfredshet og prestasjoner (Losada 1999, Losada og Heapy 2004) slik som vi også har sett i SPC innledningsvis. (Heskett et al. 1994).

Når en gir tilbakemeldinger har Fredricson & Losada (2005) kommet frem til at tre positive utsagn for hvert negative, er det optimale forholdet. Dette gjelder både på team- og individnivå. Dette ble gjort gjennom å studere 60 lederteam, hvor de

som presterte best bar preg av dette 3:1 forholdet. Når en medarbeider føler seg trygg og verdsatt er han også mer tilbøyelig for konstruktiv tilbakemelding.

Et annet viktig aspekt med operativ ledelse er å klargjøre mål og forventinger. Medarbeiderne trenger å vite hva som er deres ansvarsområde og av hvilken kvalitet arbeidet forventes å ha, samt hvilke resultater det skal oppnå.

Medarbeiderne må involveres i arbeidet med å utforme mål og spilleregler. (Berg 2008, 280)

2.5 Rekruttering

For å levere høy servicekvalitet bør organisasjoner ha fokus på rekruttering, og må dermed *konkurrere om de beste medarbeiderne* (figur 2). I jakten på den beste medarbeider foreslår Berry og Parasuraman (1992) at bedrifter bruker markedsføring rettet mot rekruttering, på lik linje som de markedsfører seg mot kunder. Å rekruttere nye medarbeidere er en krevende og viktig prosess.

Nyansettelser får konsekvenser for organisasjonen i lang tid fremover, og dermed kan en feilansettelse koste organisasjonen dyrt. I tillegg til at den ansatte ikke mestrer jobben, og gjør feil som må rettes opp av andre, er det også høyst sannsynlig at den ansatte mistrives i jobben, og dermed ikke blir like motivert til å yte sitt beste. (Kuvaas 2011, 69)

2.5.1 Ansettelsesprosessen

Ansettelse er en omfattende prosess, som begynner med å analysere og identifisere hvilken person som trengs i jobben, og avsluttes med en oppfølging av den nyansatte gjennom en opplæringsprosess. Gjennom å lage en jobbanalyse, lager man en gjennomtenkt plan for hvilke egenskaper og kompetanseforhold man ønsker hos den ansatte. Vi lager altså en teoribasert kobling mellom hvilke kvaliteter arbeidssøkeren trenger, og hvilke kvaliteter vi mener trengs for å gjennomføre jobben på best mulig måte. Etter dette kommer utlysning av stilling, vurdering av jobbsøkere og beslutning om hvilken søker som er best egnet for jobben. (Kuvaas 2011, 69-71)

2.5.2 Metode for å vurdere jobbsøkere

Det finnes flere metoder for å vurdere hvilken jobbsøker som er best egnet til jobben. De viktigste og mest nyttige er referansesjekk, jobbintervju og jobbutsnitt.

Gjennom en *referansesjekk* får man utfyllende informasjon om søkeren, utover det som står i jobbsøknaden. Hensikten er å få et bilde av jobbsøkerens egenskaper, fungering og prestasjoner i tidligere arbeidsforhold. Denne metoden kan ha feilkilder, da jobbsøkeren selv velger hvem han skal angi som referanse, og da gjerne velger ut de han vet vil gi han positiv omtale.

Jobbintervju er den mest brukte metoden for å fremskaffe informasjon om jobbsøkere. Det er tre hovedtyper jobbintervju; ustrukturert, strukturert og situasjonelt. I et ustrukturert jobbintervju har man gjerne et par stikkord om de egenskaper som man ser etter hos en jobbsøker, og utover det flyter gjerne samtalen fritt. Feilkilder ved et ustrukturert intervju kan oppstå ved at de ulike intervjuene utvikler seg i ulik retning, og at man dermed ikke får det samme verdigrunnlaget på de ulike søkerne. I et strukturert intervju er spørsmål som skal stilles søkeren planlagt på forhånd. Alle søkerne får de samme spørsmålene, og man har på denne måten et mer likeverdig verdigrunnlag. I et situasjonelt intervju finner man frem til situasjoner i den jobben som skal besettes, og som man antar er viktig for effektiv jobbutførelse. Den som intervjuer bruker situasjonsbeskrivelser som grunnlag for å stille spørsmål.

Ved *jobbutsnitt* lar man jobbsøkere utføre sentrale arbeidsoppgaver som de vil møte i jobben dersom de blir ansatt. I en klesbutikk kan dette for eksempel være at man jobber i butikken en dag det er stor pågang, og blir observert i hvordan man er i interaksjon med kunden. Det kan også være at en "spiller" kunde, og jobbsøker skal prøve å "close" salget. (Kuvaas 2011, 82-85)

2.6 Kompetanseutvikling

Når de riktige personene er ansatt, må man trene og jobbe med individene for å bygge opp under en servicekultur. Herunder faller blant annet å myndiggjøre ansatte. Med dette menes det å gi de ansatte ønske, kunnskap, og myndigheten til å håndtere alle salgs kunder. Fordelen med dette er mange. Ved å gi ansatte kontroll og autoritet til å ta selvstendige avgjørelser føler de seg mer ansvarsfulle og bidrar til økt eierskap ovenfor organisasjonen. Når medarbeidere føler de selv har kontroll og opplever følelsen av meningsfullt arbeid, er de mer tilfredse. Hvilket igjen fører med seg lavere turnover og fravær. (Wilson et al. 2012, 259)

Økt konkurranse og tilgang på informasjon gjør det enklere for kunder å velge mellom tilbydere. Medarbeiderne må dermed utvikle seg for å gi et profesjonelt inntrykk av bedriften. En utfordring er å trekke til seg og beholde medarbeidere. Dersom bedriften ikke klarer å gi medarbeideren mulighet til å videreutvikle seg og arbeide innenfor de rammene som er gitt, er det ikke sikkert at de klarer å holde på medarbeiderne. For bedrifter som opererer i markeder der varer og tjenester lett kan kopieres, er medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter et viktig konkurransefortrinn. (Kuvaas 2011, 139-140)

2.6.1 Intern markedsføring

Sterchic (1990) hevder at å undersøke og forstå de ansattes behov og perspektiver er et svært viktig verktøy for å skape god kundetilfredshet. Gjennom forståelse av dette kan man utøve intern markedsføring i den hensikt å tilfredsstille de ansattes behov, slik at de i tur kan møte kundenes forventinger. Videre hevder Berry og Parasuraman (1992) at målet med intern markedsføring er ”å tiltrekke, utvikle, motivere og beholde kvalifiserte medarbeidere”. Berry og Parasuraman (1992) mener at et av punktene man må lykkes med, som et ledd av intern markedsføring er ”å forberede personer til å prestere”. Med dette menes blant annet å tilby intern opplæring. De oppfordrer høytstående i ledelsen til å komme å dele sine erfaringer og til å ta del i opplæringen og for å vise sine verdier og holdninger. Ved medarbeidermøter bør det avsettes tid til å videreutvikle ferdigheter, man kan også involvere de ansatte gjennom feltturer til andre avdelinger for å se hva som går bra eller dårlig.

2.6.2 Coaching

”Et godt læringsmiljø er en plass hvor man utnytter den enkelte selgers personlighet, talent og realkompetanse gjennom fleksible krav og tildeling av økt ansvar og arbeidsoppgaver, som vil bidra til bedre resultater og prestasjoner som sikrer bedriftens konkurransedyktighet”. (Berg 2009, 32) En coachs viktigste oppgave er å overbevise medarbeiderne i 1. linje til å tro på at de kan bedre sine prestasjoner og oppnå bedre resultater. Coaching har mange likhetstrekk med ulike salgsteknikker. For mange bedrifter vil det være nyttig å sette sammen et coachingteam som kan ta for seg ulike punkt i bedriften med forbedringspotensial. Et coachingteam kan også ta for seg trenings- og utviklingstiltak. (Berg 2009, 242)

2.6.3 Gjennomføring av trenings- og utviklingstiltak

Trenings- og utviklingstiltak er en formell læringsprosess, som brukes bevisst som systematiske inngrep i de ansattes hverdag (Kuvaas 2011, 139-141). Det er viktig å kartlegge behovet for utvikling før man setter i gang tiltak. Man kan kartlegge behovet på tre nivå: *Organisatorisk nivå*: Man vurderer hva som er de mest pressede kompetansebehov for de ansatte som helhet, eller for grupper av de ansatte. *Innholdet i arbeidsoppgavene til de ansatte*: Dersom man ikke vet behovet til de ansatte blir det heller ikke lett å velge fremgangsmåte for å utvikle noe som man ikke helt vet hva er. Måter man kan vurdere arbeidsoppgavene til de ansatte på kan for eksempel være å sammenligne hvordan dyktige medarbeidere løser arbeidsoppgavene med en nyansatt. Kartleggingen av hva som skiller de to kan gi anbefalinger for innholdet i trenings- og utviklingstiltaket. Det siste nivået er *den enkelte ansatte*. (Kuvaas 2011, 154-159)

2.6.4 Ulike former for trenings- og utviklingstiltak

Det finnes flere former for trenings- og utviklingstiltak. Hvilket som er best egnet for hvilken organisasjon kommer an på hva man vil oppnå med tiltaket. Det første er *overlæring*. Her drilles deltakerne til å lære seg innholdet gjennom utstrakt repetisjon. Overlæring anbefales som et verktøy for tilegnelse av basisferdigheter, som i liten grad endrer seg over tid. Det neste tiltaket er *samarbeidslæring*, der medarbeidere samarbeider for å lære seg et innhold, og spiller hverandre god. Et litt mer utradisjonelt trenings- og utviklingstiltak er *læring basert på å gjøre feil*, for så å finne feilen og rette den opp som en del av opplæringen. Det siste, og mest brukte tiltaket, er *forelesning*. Forelesningen kan fungere like bra (eller dårlig) som mer trendy tiltak. Det avgjørende for suksess avhenger ofte ikke av verktøyet i seg selv, men er relatert til hvor gjennomtenkt og systematisk tanken bak innholdet er, samt opplevd grad av relevans blant deltakerne. (Kuvaas 2011, 157-158)

Indoktrinering av bedriftskultur og normer kan skje gjennom en rekke ulike virkemidler. Rema 1000 er et norsk eksempel som utøver dette med stor suksess. Alle ansatte hos Rema 1000 må gjennom et skoleopplegg hvor man blant annet lærer om Rema sin historie, bedriftskultur og verdier. Skolen fungerer også som en sosial møteplass. De har talentprogrammer hvor gode medarbeidere får

muligheten til å spesialisere seg og videreutdanne seg (Rema 1000 2013). Slike opplæringsteknikker og arrangementer er med å gi en form for tilhørighet og engasjement og bør repeteres periodisk for å gi ny ladning av energi og entusiasme. Slike budskap kan med fordel fremføres av toppledelsen for å gi budskapet økt troverdighet og blir noen ganger omtalt som innsprøytning av karisma. Slike forsøk på å vinne de ansattes hjerter og holdninger bør sees på som en form av kontroll, tross ulikheten mot tradisjonelle kontrollrutiner som regulering, incentiver og overvåkning. (Leidner 1999)

2.6.5 Evaluering av trenings- og utviklingstiltak

Et gjentakende funn er at metoden som blir brukt ikke baseres på gjennomtenkte kriterier. Man har muligens alltid gjort det på en bestemt måte, eller en ekspert har en gang anbefalt at det bør gjøres slik. Det er derfor viktig å gjennomføre en evaluering for at utviklingstiltaket skal bli så vellykket som mulig. Trenings- og utviklingstiltak som kan vise til gode resultater gir ledelsen gode argumenter for fortsatt tilgang til ressurser, så det er derfor viktig med et systematisk og overbevisende arbeid med evalueringen av tiltakene. Det blir svært vanskelig å hevde at trenings- og utviklingstiltak faktisk er effektive uten å gi troverdige argumenter utover “vi vet at dette fungerer”, og uten å kunne presentere noe som støtter opp under argumentene. (Kuvaas 2011, 159-169)

Ønsker man å vurdere om det finnes noen endring blant deltakerne, er det viktig å vurdere dette i forhold til noe. Det er viktig å trekke et skille mellom endringer blant deltakere som omhandler kompetanse, og endringer i selve jobbprestasjonen. De ansatte kan ha endret holdning, men det betyr ikke nødvendigvis forbedret jobbprestasjon. Det er dermed nødvendig å gjennomføre målinger både i forkant og ettertid av tiltaket for at det skal ha noen verdi. (Kuvaas 2011, 159-169)

3 Metode

3.1 *Datainnsamling*

En undersøkelses design innebærer i følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) en beskrivelse av hvordan en hel analyseprosess skal legges opp for at man skal kunne løse en aktuell oppgave. Det blir derfor svært viktig å finne ut av hvilke typer data man behøver, hvordan man skal skaffe disse, og hvordan de skal analyseres. Det er tre hovedtyper av design; eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design. Eksplorativt design anses som nyttig når man sitter med liten kunnskap om bedriften på forhånd og ikke har noen klare tanker om hvilke sammenhenger som tenkes å eksistere. En naturlig start var dermed litteraturstudier og innsamling av primær- og sekundærdata. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 42).

For å forstå vår problemstilling nærmere har vi benyttet oss av en kombinasjon av deskriptiv og eksplorativ tilnærming. Gjennom innledende møte med daglig leder har vi fått innblikk i aktuelle problemstillinger og kunne dermed innsnevre og spisse problemstillingen nærmere. Med tanke på at vi skulle se på tema knyttet til medarbeidertilfredshet passet det bra for oss å benytte individuelle dybdeintervju. Dette fordi individuelle dybdeintervju gjennomføres når det er individets personlige erfaringer og meninger som hovedsakelig er av interesse.

Etter å ha gjennomført den eksplorative delen, var det naturlig for oss å gå videre med en deskriptiv tilnærming. Deskriptivt design brukes når man har en grunnleggende forståelse av problemområdet. Herunder faller spørreundersøkelser som et hjelpemiddel. Etterhvert som vi opparbeidet oss en grunnleggende forståelse av bedriften og problemstillingen, samt at vi fikk satt utvalgte hypoteser, valgte vi og initierte en kvantitativ undersøkelse i form av en medarbeiderundersøkelse.

3.2 *Utvalgstype og størrelse*

”En populasjon er summen av alle undersøkelsesenheterne vi ønsker å si noe om.” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 129). Når man skal foreta en undersøkelse, er det viktig at man tenker over hvem man ønsker å få svar fra. Formålet med vår oppgave var å se på medarbeidertilfredshet knyttet opp mot interne

servicekvaliteter og ledelse, og dermed vil populasjonen i vår oppgave være butikkledere og medarbeidere i Brando. For oss ville det optimale vært å hente inn svar fra alle de ansatte i Brando, men dette ville vært for tid- og ressurskrevende. På bakgrunn av dette valgte vi å ta utgangspunkt i seks av Brandos butikker, hvor alle av de var lokalisert i Trondheim.

Vi har foretatt et bekvemmelighetsutvalg, som er en form for ikke-sannsynlighetsutvalg. Som det fremgår av tittelen, er dette alle utvalg hvor valg av respondenter først og fremst er bestemt av hva som er enklest å få til (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 136). Med tanke på at vi selv er lokalisert i Trondheim var dette det mest naturlige valget for oss. I tillegg har Brando størsteparten av sine butikker her i Trondheim, og vi føler dermed at vi fikk dekket det som trengtes for å kunne trekke en konklusjon. En fordel for oss er at ett av gruppemedlemmene tidligere har vært ansatt i Brando og vi hadde dermed en strategisk tilnærming til valg av intervjuobjekt. Av den grunn hadde vi et internt syn på hvilke ansatte som kunne gi oss mest nytteverdi.

3.3 Dybdeintervjuer

Etter kontakt med daglig leder i Brando fikk vi avklart hvilke butikkledere vi kunne kontakte for å foreta dybdeintervju. Vi tok kontakt med disse, og fikk raskt satt intervjudatoer. Intervjuene hadde i gjennomsnitt en varighet på en til to timer, og ble tatt på ulike lokasjoner i nærheten av de respektives butikker.

Dybdeintervjuene foregikk i en en-til-en situasjon med en intervjuguide som utgangspunkt. Vi startet intervjuet med å spørre om tillatelse til å gjøre taleopptak, samt opplyse om full anonymitet. Deretter fulgte vi intervjuguiden så godt som det lot seg gjøre, men lot respondenten ta den tid han/hun skulle trenge for å besvare spørsmålet og eventuelt tilføye det som skulle mangle. I en slik situasjon hadde vi mulighet til å foreta oppfølgingsspørsmål underveis, og dermed få svar på det vi ønsket. Intervjuguiden hadde en del åpne spørsmål som ga respondenten mulighet til å uttale seg fritt om de aktuelle temaene. Dette er en meget tidkrevende metode, men gir oss til gjengjeld verdifulle svar om temaer som respondenten vanligvis ikke vil uttale seg om i nærvær av andre.

3.4 Spørreundersøkelse

Spørreskjema beskrives av Gipsrud, Olsson og Silkoset (2010, 42) som ”et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjueren og respondentene blir standardisert”. Spørreundersøkelsen ble utformet med undersøkelsesverktøyet, Qualtrics Research Suite. Alle de respektive butikklederne mottok undersøkelsene elektronisk, som videre ble distribuert til medarbeiderne (vedlegg 4).

3.4.1 Målenivå og måleskala

Man kan definere fire målenivå; Nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallnivå (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 104). Vår undersøkelse har basert seg på nominal og intervallnivå. Nominalnivå er variabler som bare gir grunnlag for å gruppere enhetene i ulike kategorier. Dette kan for eksempel være kjønn og bosted. På intervallnivå har man variabler hvor man skal rangere verdiene opp mot hverandre. Spørreundersøkelsen er utformert på en vektet likert-skala med verdiene 1-5.

3.4.2 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 99). For å kunne måle på best mulig måte, må målingene være pålitelige og nøyaktige. Reliabilitet dreier seg om i hvilken grad en måling vil gi samme resultat dersom den gjentas flere ganger. En slik måling er mer reliabel jo mindre de tilfeldige feilene blir (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010, 102).

3.5 Metodekritikk

Vi ser av den kvantitative undersøkelsen at enkelte undersøkelser ser ut til å være besvart med fokus på raskest mulig gjennomføring. Tegn på dette er repeterende svar og svartid under gjennomsnittet. Slike besvarelser kan være med å påvirke undersøkelsens validitet.

Vi har også i valgt å kun se på utvalgte butikker, mer spesifisert to butikker fra hvert brand plassert her i Trondheim. Brando har flere avdelinger i resten av landet som ikke er inkludert i denne undersøkelsen og vi kan derfor ikke med sikkerhet overføre resultatene fra disse til resten av avdelingene. Trolig vil likevel

resultatene til en viss grad være overførbare gitt de vesentlige likhetene i drift og organisasjon ut mot de andre avdelingene.

4 Resultater og funn

4.1 Motivasjon

Under spørsmålet om hva som motiverer de ansatte fikk vi litt ulike svar hva gjelder mellomledelsen. Noen mener at salgsresultater, oppfølging og tilbakemelding motiverer mest; altså en konstruktiv tilbakemelding om hvordan de ligger an, hva som kan forbedres og hvordan de gjør det i forhold til andre. Andre ledere hadde en oppfatning om at et godt arbeidsmiljø, trivsel på jobb og en inkluderende leder som ser de ansatte, var viktigst. Mens en siste butikkleder mente at ytre faktorer som lønn er vektet høyest (1 av 6). Butikkledernes oppfatning av hva som motiverer de ansatte gjenspeiler de tiltakene som gjøres for å motivere. De som mener at de ansatte motiveres av salg gjennomfører gjerne konkurranser basert på snittsalg, og utleverer ukesrapporter der de sammenligner de ansatte. De andre gir heller positive tilbakemeldinger og gir de ansatte ansvar.

Ut i fra intervjuene opplever butikklederne at de ansatte er motiverte i en vekslende grad. Mens noen er veldig motiverte og har en eierfølelse til det de gjør, er andre på jobb kun for å tjene penger. Dette gjenspeiles i medarbeiderundersøkelsen hvor 7 av 16 ansatte uttaler at de er nokså til svært motiverte, mens resterende svarer verken eller, eller er svært umotivert. Altså ser vi her at respondentene er todelt. Videre ser vi at grad av motivasjon har en signifikant sammenheng mellom flere faktorer. Deriblant oppfattet mangel på faglig og personlig utvikling, trivsel, oppfattet omdømme av butikk samt hvorvidt respondentene ser seg selv i jobb hos Brando om to år.

4.2 Belønningssystem

Hos Brando har butikkleder en bonus som går på om omsetningen nås, og om de klarer å overholde lønnsbudsjettet. I de tilfeller hvor det er ansatt en nestkommanderende har også disse tilsvarende system. Deltidsansatte har derimot ingen form for prestasjonsbasert belønning. Flere av butikklederne nevnte at det var synd at ikke alle ansatte får en liten ekstra bonus for innsatsen de gjør, og dersom det går bra for butikken.

Den kvantitative undersøkelsen viser at et flertall av respondentene er nokså fornøyd med lønn og øvrige ansettelsesforhold, og vi kan for øvrig ikke se noen konkrete sammenhenger mellom belønning, arbeidsforhold og motivasjon.

I blant iverksettes det konkurranser fra sentralt hold, hvor for eksempel butikkene med best snittsalg i en viss periode vinner billetter til en konsert eller middag for de ansatte. Dette forekommer sjelden, og butikklede mener dette blir i for liten grad fulgt opp når konkurransen først forekommer.

4.3 Ledelse

Få av butikklede har utdanning. De ulike butikklede identifiserte seg selv veldig ulikt, når det kom til sitt eget syn på seg selv som leder. Flere av butikklede prøver å finne en middelvei mellom det å være leder og venn. En fellesnevner blant butikklede er at de ønsker å vise sine ansatte respekt, være klar og tydelig, åpen og ærlig, og ikke minst inkluderende. To av butikklede identifiserer seg selv som ”ingen perfekt leder”.

En trend når det kommer til den øverste ledelsen er at butikksjefene er fornøyd med å ha en kjedeleder over seg, som et ledd mellom butikklede og ledelsen i Brando. Kjedelederen er motiverende og er behjelpelig hvis det skulle være noe. Samtlige trekker frem at det fremstår som at kjedelederen prøver så godt han/hun kan, men at de er veldig opptatt, og ikke rekker over alt. Dette bunner ut i at flere av kjedelederne også er butikklede i en eller flere butikker. Butikklede oppfatter at de har nokså frie tøyler til å styre sin butikk, noe som de finner motiverende.

Butikklede oppfatter at problemene oppstår i leddet mellom kjedeleder og ledelsen. Butikksjefene har en kjedeleder som motiverer dem, men kjedelederne har ingen. “For å motivere andre, trenger jeg også selv å være motivert” uttalte ett av intervjuobjektene. Gjennom intervjuene har flere av respondentene ytret ønske om en personalansvarlig i ledelsen som har hovedfokus på kjedelederne og at ledelsen burde bli bedre på tilbakemeldinger, både positive og negative. Her burde

de også være litt smartere når de gir disse. Vi har fått belyst eksempler på tilbakemeldinger fra ledelsen som har kommet på upassende tidspunkt.

De aller fleste butikkledere føler at de har frie tøyler fra ledelsen når det kommer til beslutningstaking. Dybdeintervjuene avdekker at tiltak gjort for å stimulere motivasjon ofte ikke blir fulgt opp godt nok, og at effekten uteblir. Det blir også nevnt i intervjuene at butikkledere, kjedeledere og ledelsen har et butikklademøte to ganger i året. Her blir det gjennomgått tall og de har en workshop.

Respondentene har ytre ønske om flere slike møter da de føler to møter i året kan bli lite.

Når det kommer til spørsmålet om hva som forventes av de ansatte er butikklederene ganske enige. At de kommer tidsnok, er fokusert, fleksibel, ærlig, har godt humør og bruker arbeidstiden sin godt er gjengangere. I følge medarbeiderundersøkelsen mener de ansatte selv at de står på når de er på jobb, og 11 av 16 ansatte påstår at de gir det lille ekstra når nye oppgaver skal løses og det oppstår problemer. De ansatte vet i ulik grad hva som forventes av de. Noen butikksjefer er flink til å prate med de ansatte om akkurat dette, mens andre “går ut ifra” at de ansatte vet hva de forventer.

4.4 Rekruttering

Rekrutteringsprosessen varierer fra butikk til butikk, men intervjuene viser at det blir gjort en del hasteavgjørelser når det kommer til ansettelser. De fleste butikker har akkurat så mange ansatte som de trenger, så dersom en person slutter, haster det med å få fylt opp timelisten. Brando stiller krav om jobbintervju og prøvejobbing før en eventuell ansettelse blir gjennomført. Butikklederne forklarer at de ikke har mottatt noen opplæring i hvordan intervjuprosessen skal foregå. Flere av butikklederene uttalte at de støtter seg på andre butikkledere, eventuelt kjedeleder, når de gjennomfører en ansettelsesprosess, men at det er lite støtte å få fra toppledelsen.

Butikklederne er unisont enig om at det er vanskelig å rekruttere gode medarbeidere. Vi kan se at en fellesfaktor for alle butikkene er at førsteinntrykk og personlige egenskaper veier høyere enn CV og utdanning. En av butikkledere

presiserte at tidligere jobberfaring og CV ikke var så viktig, men så seg fornøyd så lenge vedkommende hadde fullført videregående skole og var et selgende vesen. Butikkene mottar ofte CV over disk fra oppsøkende kandidater, samt at det legges ut stillingsannonser på nett.

4.5 Opplæring

Opplæringen i Brando bærer preg av “å bli kastet ut i det”. Dette gjelder både butikkledere og medarbeidere i 1. linje. Vi kan se at butikkledere gjerne er personer med lang erfaring i Brando som kjenner systemene godt når de rykker opp, men at dette skjer uten noen form for systematisk opplæring.

Kjedeleder i Name It har utviklet et nyansettelsesskjema, som alle butikkledere skal følge ved opplæring. Dette er en firesiders plan med punktavkryssning på hva de nyansatte skal ha gjennomgått og hva de selv føler at de kan. Det kommer frem at det kun er butikklederne i Name It som er klar over at denne planen eksisterer. De resterende butikklederne ytret ønske om en slik plan, og var ikke klar over at den allerede eksisterte.

4.6 Kompetanseutvikling

Størstedelen av butikklederne mener det er rom for karriere i Brando, men kun til en viss grad. Det er gode muligheter for å jobbe seg opp fra det å være en deltidsansatt til å bli butikkleder eller nestkommanderende, men det skal litt til for å komme seg videre opp i systemet. Brando oppfattes som en liten organisasjon hvor det fort stopper opp. Dette uttaler de av egne erfaringer. De fleste butikklederne har begynt som butikkmedarbeider, og jobbet seg oppover til å bli butikkleder, hvor få av de har utdanning.

Flere butikkledere påpeker at de kunne tenkt seg flere kurs og seminarer, da de syns det er for lang tid mellom hver gang. Det ble også nevnt at kurs rettet mot de ansatte, som kurs innen salg og produktkunnskap, er savnet. Sånn generelt oppfatter vi at det er god nok gjennomgang av produkter. Butikkene endres fra uke til uke, og klær går ut og inn. På litt større produkter, som vinterjakker, hender det at man har en viss opplæring. Enkelte av butikkene har også et oppstartsmøte når de ansatte kommer på jobb, hvor det settes av fem minutter til

gjennomgang av nye varer, hva som passer sammen, kvalitet, salgsargument og produktkunnskap. I tillegg har de aller fleste butikkene personalmøter hver eller annenhver måned, hvor det gis informasjon knyttet til butikken.

Samtlige butikkledere mente det var viktig å gi de ansatte rom for egenutvikling. Om noen er flink på et område, gis de ansvaret for dette. Om det sees et talent hos noen følges det opp, så lenge det er et ønske hos personen selv. I de fleste butikker oppfordres de ansatte til å ta egne beslutninger, for eksempel når det kommer til reklamasjoner. Dette for at de skal bli trygg på seg selv og føle at de er en del av teamet, og i tillegg til at kunden skal slippe å vente. På Name It-butikkene derimot skal de ansatte få godkjenning hos butikkleder før de tar slike beslutninger.

Respondentene fra den kvantitative undersøkelsen viser til at det forekommer en opplevd mangel på mulighet for personlig og faglig utvikling innad i Brando. Dette igjen har en signifikant korrelasjon med hvorvidt respondentene ser seg selv i jobb hos Brando om 2 år, hvor mye de ser seg om etter ny jobb og hvorvidt de oppfatter at andre ser på Brando som en god arbeidsplass. Vi kan ikke med sikkerhet si at mangel på disse mulighetene er årsaken, men ser at det foreligger en sterk korrelasjon mellom de.

4.6.1 Coaching

Toppledelsen har i dag satt i gang et arbeid med utvikling av et coachingteam som består av ansatte i ulike deler av Brando. Butikklederne har fått lite informasjon om dette, da det enda er i startfasen, men alle respondentene i dybdeintervjuene ser på tiltaket som positivt. Flere av butikklederne påpeker at denne typen tiltak trenger en grundig planlegging og oppfølging dersom det skal fungere.

4.7 Jobbdesign

I de butikkene vi har undersøkt ser vi et sterkt flertall av deltidsansatte (15 av 16 respondenter på den kvantitative undersøkelsen). De fleste butikklederne har uttrykt ønske om en nestkommanderende, da det antydes at det kan bli for mye jobb på den enkelte butikkleder, som har ansvar for både butikk og administrativt arbeid. I tillegg anses det som nødvendig å ha en person som er oppdatert på alt fra nyheter til retningslinjer, noe som kan være problematisk for en deltidsansatt som kun er på jobb fire timer i uken.

Resultater fra den kvantitative undersøkelsen og dybdeintervjuene viser tendenser til at de ansatte trives best der det er færre ansatte med større stillingsbrøk.

Butikklederne opplever at mange deltidsansatte ikke opplever eierskap til butikken de jobber i, og de får også sjelden faste kunder. Butikklederne merker stor forskjell på de som er der fordi at de vil være der, og de som er der for å tjene ekstra penger, i form av motivasjon og vist entusiasme ovenfor arbeidsoppgavene.

I to av kjedene er kjedelederne også butikkleder i en eller flere butikker. Dette fører til at de har en dobbeltrolle, som av respondenter oppfattes som en for stor jobb for en person. Begge har ytret ønske om å få butikkledere i sine butikker, slik at de kan fokusere på å være kjedeleder. De er i butikken(e) et par ganger i uken, noe som går utover den daglige driften og de ansatte. De med dobbeltrolle har ytret ønske om dette til ledelsen, men blir ikke hørt. På det meste har den ene butikken hatt seks deltidsansatte for å få timelisten til å gå opp, noe som fører til at ingen er ordentlig oppdatert. Det ene intervjuobjektet har gått så langt som å si at dette er direkte uforsvarlig.

5 Diskusjon og anbefaling

Vi har tatt utgangspunkt i de punkter definert av SPC som bidrar til å skape medarbeidertilfredshet, samt relevant teori for å se hvor det ligger forbedringspotensiale hos Brando.

5.1 Ledelse

En gjenganger i dybdeintervjuene er at det er for mye arbeid på kjedelederne. Som det fremkommer av resultatdelen er de fleste kjedelederne også butikkleder i en eller flere butikker, i tillegg til å være kjedeleder. Dette fører til at de ikke har tid til å gjøre noen av arbeidsoppgavene sine godt nok. De skal styre en butikk, være på jobb i den aktuelle butikken og motivere sine ansatte, samtidig som at de skal være leder for de resterende butikklederne innenfor sin kjede. De aktuelle kjedelederne har ytret ønske om butikkledere i alle butikker som de har under seg, men føler ikke at de har blitt hørt. De uttaler at så lenge det fungerer greit som det er, er det lite trolig at ledelsen vil gjøre noe med situasjonen.

Som nevnt i vår teoridel stiller ansatte i servicebransjen stadig høyere krav til ledelsen, da spesielt mellomledere (butikkledere). Butikkledere skal i tillegg til å fungere som en ansatt i det daglige arbeidet, også fungere som en coach som skal forsøke å gjøre medarbeideren løsningsorientert, selvstendig og gi de et eierskap til arbeidsoppgavene. En slik dobbelrolle er krevende og i liten grad kombinerbar med en tilleggsrolle som kjedeleder. Kjedeledere som i dag har en slik kombinert rolle må, slik som situasjonen er nå, prioritere de mest vesentlige oppgavene for den daglige driften, hvilket går på bekostningen av oppgaven som leder, og tid til hver enkelt medarbeider blir dermed bortprioritert. Dette er uheldig i henhold til Blanchards (2007) teorier om situasjonsbestemt ledelse. Lederen må ta seg tid til å avdekke hver enkelts ferdighets- og motivasjonsnivå for så å utøve en passende lederstil.

Problemet med manglende tid løses ved å ansette en butikkleder på hver avdeling. Det vil koste Brando en del i lønnskostnader, men til gjengjeld vil de få én ansvarlig i hver butikk som kan ha sitt fulle fokus der, mens kjedelederne kan fokusere på sin jobb som kjedeleder. Flere av butikklederne uttalte i tillegg at de ikke får god nok støtte og opplæring fra ledelsen, noe som tyder på at ledelsen ikke i stor nok grad har kartlagt ferdighetsnivået i organisasjonen, og således ikke har forutsetning for å utøve situasjonsbestemt ledelse. For å kartlegge dette, er bruk av medarbeiderundersøkelser et viktig verktøy. Som en konsekvens av dedikerte kjedeledere vil det også bli en klarere kommunikasjonslinje mellom de ulike butikkene og den øvre ledelsen. Butikkleder rapporterer til sin kjedeleder som igjen rapporterer til daglig leder. Dette vil ha positive ringvirkninger både på oppover-og nedoverkommunikasjonen i Brando.

Dersom Brando ansetter en butikkleder i hver avdeling blir det enklere å ta tak i andre problemer i ledelsen. Det har kommet frem at det ikke oppleves kontinuitet fra ledelsen. Ting blir sagt, men ikke gjort. Dette kan for eksempel være ulike konkurranser som har blitt satt i gang, men ikke fulgt opp. Med hensyn til både tradisjonelle og nyere definisjoner av en leders roller, er dette uheldig. Både Bass & Avolio (1994) og Kouzes & Posner (1995) påpeker viktigheten av det å være en god rollemodell og sette gode eksempler. Dersom dette tiltaket blir iverksatt kan

daglig leder kalle inn hver enkelt kjedeleder for å informere om tiltak, og kjedelederen kan videre informere og følge opp butikklederne.

Butikkledere og kjedeledere opplever ikke noen form for motivasjon fra den øvre ledelsen. Som de selv uttaler, så må de være motivert selv for å klare å motivere sine underordnede. Her ser vi flere punkter som kan forbedres. Ledelsen involverer ikke butikk- og kjedeledere i stor nok grad i arbeidet med å utforme mål og spilleregler som Berg (2008) påpeker viktigheten av. I tillegg har det fremkommet at mellomledelsen føler at i den grad det gis tilbakemeldinger, er dette i størst grad av negativ art. Fredcison & Losadas (2005) forskning viser at negativ tilbakemelding bør komme med optimalt tre positive tilbakemeldinger samtidig. Dette gjelder både på team- og individnivå.

Tilbakemelding er noe alle mennesker trenger. Ser man videre på Herzbergs motivasjonsfaktor påpeker han at når en presterer godt vil en gjerne ha anerkjennelse for det en gjør, og oppleve at man blir lagt merke til. Butikk- og kjedelederne opplever det som demotiverende at ledelsen ikke viser at de setter pris på deres arbeid, og de føler heller ikke at ledelsen ser på de som en ressurs for Brando.

De ansatte vet lite om Brandos visjoner og kjenner få på andre avdelinger. De er på jobb i en butikk og føler lite tilhørighet til firmaet. Wilson et al. (2012) mener at for å utvikle gode medarbeidere og holde på de, må man inkludere de ansatte i firmaets strategiutvikling. Dersom de ansatte føler seg verdsatt og deres behov blir imøtekommet er det større sannsynlighet for at de blir værende i bedriften. For å gi de ansatte mer tilhørighet til Brando må de altså få kommunisere sine meninger til ledelsen, og føle at de er en bidragsyter i firmaet. Føler de ansatte at de er uvurderlig er det stor sannsynlighet for at de vil yte maksimalt når de er på jobb.

Under punktet *kompetanseutvikling* i diskusjonsdelen vår, har vi foreslått at Brando kan gjennomføre kick-off for de ansatte. Her kan de sammen med butikkleder og kjedeleder definere mål for den kommende perioden, både personlige og for butikken de jobber i. I tillegg er det viktig at de ansatte definerer hva de kan bidra med for å oppnå disse målene. Dette har selvsagt ingen

effekt dersom ikke ledelsen støtter opp under det, og gir oppfølging både til butikkledere og medarbeiderne i 1. linje.

5.2 Rekruttering og opplæring

Opplæringsprosessen i Brando bærer preg av “å bli kastet ut i det”. De nyansatte har ikke fått god nok opplæring og oppfølging under sin prøvetid. En kombinasjon av mangel på realkompetanse hos butikklederne, samt mangel på ressurser fra ledelsen gjør denne prosessen vanskelig for butikklederne. Personen i ledelsen som butikklederne kan støtte seg på er kjedeleder, og han eller hun har ikke tid til å støtte opp under denne prosessen. Det er derfor nødvendig med klare retningslinjer og en klar plan som butikklederne kan benytte seg av. Vi har utarbeidet en slik rekrutterings- og opplæringsplan (vedlegg 1). Kjedeleder i Name It har allerede utarbeidet en plan for opplæring, men denne var det få av butikklederne som visste om, noe som bunner ut i dårlig kommunikasjon fra ledelsen. Vi synes denne planen var veldig god, og har dermed laget en revidert versjon av den, slik at den er tilpasset alle brands i Brando.

Vi definerte i teoridelen hvilke steg i rekrutteringsprosessen Brando bør ta for seg: jobbanalyse, referansesjekk, jobbintervju og jobbutsnitt (prøvejobbing). Det første steget er å kartlegge hvilke kvaliteter, kvalifikasjoner og personlige egenskaper man ønsker gjennom en jobbanalyse. Når man på forhånd vet hva man ser etter, er det enklere å finne den rette kandidaten. Når det kommer til jobbintervju er det to grunnleggende spørsmål som må belyses gjennom intervjuet: *Hvem er kandidaten? Og hvordan fungerer kandidaten i butikksammenheng?* For å svare på det første spørsmålet vil det være nyttig med et strukturert intervju og for å belyse den siste delen vil situasjonelt intervju med casespørsmål fungere best. Brando bør dermed benytte seg av en blanding av disse to formene. For å få et helhetlig inntrykk av jobbsøkeren anbefaler vi Brando å benytte seg av prøvejobbing (jobbutsnitt). En positiv side ved jobbutsnitt er at butikkleder får se hvordan jobbsøker fungerer under press og i stressende situasjoner, noe det er mye av i klesbutikkbransjen. I tillegg får butikkleder se hvordan jobbsøkeren utøver kundebehandling og teamarbeid.

I dag utøver Brando en svært liten grad av intern markedsføring. Berry og Parasuraman (1992) påpekte dette som et svært nyttig verktøy for å ”tiltrekke, utvikle, motivere og beholde kvalifiserte medarbeidere”. I prosessen med å søke nye medarbeidere, bør man gjøre dette på samme måte som man søker kunder. Dette omfatter for eksempel at man annonserer etter nye medarbeidere der man tror man kan finne de kandidater man har definert en er på jakt etter. For eksempel med web-annonser på relevante nettsider. Berry og Parasuraman uttaler også at øverste ledelse bør engasjere seg i opplæring av nyansatte ved å dele erfaringer og vise sine holdninger og verdier ovenfor organisasjonen. Dette er virkemidler vi anbefaler Brando å ta i bruk.

5.3 Belønningssystem

I resultatdelen kommer det frem at det bare er butikklederne som mottar noen form for økonomiske incentiver. Dette i form av en bonus dersom deres butikk klarer budsjettet. Medarbeiderne har ingen annen form for belønning enn ulike konkurranser som går på høyest salg og snittsalg. Gjennom dybdeintervjuene har vi kartlagt at disse ikke blir fulgt opp av ledelsen, og dermed mister sin effekt. Salgskonkurranser som går på “best, mest og flest” kan i henhold til teoridelen være uheldig for Brando. Denne typen konkurranser kan gi gode økonomiske resultater på kort sikt, men kan føre til at selgerne pusher for hardt på kunder, som i tur kan føle seg lurt eller misfornøyd.

Bruk av økonomiske incentiver er noe som har fungert for lignende bransjer, men dette går i hovedsak på den ytre motivasjonen, og vil dermed ikke være med på å øke eierskapsfølelsen for de ansatte i Brando. Studier viser til at bruk av økonomiske incentiver faktisk kan redusere motivasjonen for oppgaver som i utgangspunktet var indre motiverende. Gjennom intervjuene kom det også frem at de ansatte er stort sett fornøyd med den lønnen de har (14 av 16), og butikklederne har ingen tro på at provisjon vil fungere for deres butikk. På bakgrunn av dette vil vi ikke anbefale Brando å benytte seg av belønningssystem med økonomiske incentiver for butikkmedarbeiderne.

Ut i fra dybdeintervjuene kom det frem at de som jobber mest er de som har størst eierfølelse til butikken, og også er de som presterer best. Utfordringen for Brando

blir dermed og klare å motivere deltidsansatte og ekstrahjelper ved å få de til å føle mer tilhørighet. Vi har sett på ulike former for belønning som kan være med på å øke motivasjonen til medarbeiderne. Vi vurderte individuelle prestasjonsbaserte belønninger for de ansatte, men slike belønninger kan virke mot sin hensikt på ansatte som ikke er fullt så stødige i selgerrollen. Brando er en bedrift med ulike kjeder og ulik størrelse på butikker. I små butikker der en eller to personer er på jobb om gangen, har de ansatte lik mulighet til å gjøre gode salg. I større butikker derimot, der det kan være fem til seks ansatte på jobb samtidig, har de ansatte ulike ansvarsområder, og den som har ansvar for påfylling har ikke lik mulighet til å gjøre store salg, som den som har ansvar for dressavdelingen. Vi har dermed sett at kollektive variable belønningssystem er det som vil fungere best. Her jobber de ansatte sammen for å nå et felles mål og dermed stiller alle som er på jobb på lik linje. Ved denne type belønningssystem vil de ansatte også oppleve en økt følelse av lojalitet og felleskap med Brando.

Wilson et al. (2011) har uttalt at belønningssystemer med fordel kan knyttes opp mot kundetilfredshet fremfor salgsmål. Per i dag gjennomfører Brando "Mystery Shopping", der en person som er leid inn av Brando, spiller kunde i de ulike butikkene for å måle selgerne på punkt som *grad av service og mersalg, generell kundebehandling, varekunnskap og helhetsinntrykk av handleopplevelsen*. Ved å gjennomføre en fokusmåned hvor man for eksempel coacher medarbeiderne i korrekt salgsteknikk og kundebehandling, setter felles mål og kommuniserer med de ansatte for baktanken ved dette, kan man i etterkant kjøre en lengre periode hvor man intensiverer bruken av Mystery Shoppere for å måle effekten av dette. Dersom avdelingen scorer høyere enn målet de sammen har satt, kan dette utløse en kollektiv premie, som for eksempel en middag. Den avdelingen som har scoret høyest på mystery shoppingen gjennom ett helt år er vinner av en større premie, for eksempel i form av en reise. En slik type belønning faller i samsvar med Martinsens (2010) teori om at en belønning for kvalitetsmessig god jobbutførelse, og ikke bare salgsmål i seg selv, kan bidra til å forsterke de ansattes opplevelse av kompetanse. Som nevnt i teoridelen er dette en av de sterkeste motivasjonelle virkemidlene man kan bruke i praktiske sammenhenger. Et slikt tiltak harmonerer også med The Service Profit Chain som peker på at kundetilfredshet er en av de viktigste driverne for lønnsomhet, som i retur er med på å stimulere

medarbeidertilfredshet.

Resultatene av Mystery Shopping kan måles både på individnivå og på butikken som helhet. Vi anbefaler Brando å måle hver enkelt butikk som helhet. På den måten jobber de ansatte sammen om å nå et felles mål, med en premie som kan styrke samholdet deres. Som en siste kommentar er det viktig å nevne at dersom dette tiltaket skal fungere, må det følges opp av ledelsen. Tiltak som har vært igangsatt av ledelsen tidligere, ikke blitt fulgt opp, noe som i en viss grad har ført til at medarbeiderne har blitt demotivert og verken har tatt tiltaket eller ledelsen seriøst. For å vinne medarbeidernes tillit, må de ansatte være tilstrekkelig informert om tiltakets innhold, tidsavgrensning og premie.

I tillegg til det konkrete tiltaket vi har lagt frem er det viktig at ledelsen gir ros og anerkjennelse for utøvd arbeid. Det å få bekreftelse på det man gjør, er et virkemiddel som påvirker de ansattes indre motivasjon. Dette gjelder i størst grad positiv tilbakemelding, men konstruktiv kritikk og forslag om hva man kan gjøre bedre, er også med på å styrke den ansattes motivasjon.

5.4 Kompetanseutvikling

Vi har observert gjennom den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen, at de ansatte i Brando opplever muligheten for faglig og personlig utvikling som liten. Brando har satt i gang utvikling av et coachingteam, uten at de har definert noen klare arbeidsoppgaver for dette teamet. Vi har dermed kommet frem til en rekke trenings- og utviklingstiltak som vi mener at coachingteamet bør ta for seg.

Flere av butikklederne kunne tenkt seg *opplæring i rekruttering* da flere følte at dette var et område de ikke mestret optimalt. De syntes det var vanskelig å vite hvordan de skulle rekruttere de riktige personene, samt vite hva de skulle se etter. En av butikklederne uttalte at dette kunne bunne ut i den manglende tryggheten og opplæringen de hadde fått. Ved å lære opp butikklederne i rekruttering vil de føle seg tryggere på det de holder på med, og ta ansvar for eget arbeid. Dette er også i følge Herzberg en kilde til motivasjon.

Det er en rekke *kurs* som kan gis de ansatte for å øke deres kompetansenivå. Blant annet salg- og mersalgskurs og eventuelt andre typer kurs som bidrar til økt

produktkunnskap hos de ansatte. Ved hjelp av coachingteamet kan de ulike butikklederne dele sine erfaringer og metoder, og dermed gi de som kanskje ikke har like mye kunnskap ny informasjon og nye teknikker. Som i alle bransjer er noen god på noe, mens andre er god på noe annet, og på denne måten kan man dele erfaringer og gi råd, for å hjelpe andre til å bli bedre. Under kapittel 2.2.2 beskriver vi vekst og utviklingsmuligheter, som vil være en konsekvens av denne typen kurs og utviklingstiltak. Læring av nye ferdigheter og muligheten for avansement er en viktig motivasjonsfaktor. Brando opererer med sine kjeder i en bransje med mange, mer eller mindre, like aktører. Kompetente, profesjonelle medarbeidere er derfor en forutsetning for å skape et varig konkurransefortrinn.

Ved å ha ulike *cases* kan man ta for seg situasjoner som kan oppstå i butikkssammenheng, og dermed ha ulike rollespill og se på hvordan en ansatt vil opptre i ulike situasjoner som kan forekomme. På denne måten kan man lære av hverandre, og være forberedt om eventuelle situasjoner skulle oppstå. I en slik sammenheng kan også butikkleder, som kanskje sjeldent eller aldri jobber sammen med enkelte ansatte, se hvordan de ansatte takler ulike situasjoner, og dermed gi tilbakemeldinger. Under denne typen coaching blir det lettere å se hvordan det faktisk praktiseres på arbeidsplassen.

Et annet tiltak Brando kan sette i gang er *kick-off*. Dette er sammenkomster som finner sted etter stengetid, hvor de ansatte i butikken går sammen og får en innføring av butikkleder, og eventuelt toppledelse, i neste sesongs trender. I tillegg kan man benytte muligheten til å informere om hva som skjer i organisasjonen på andre kanter, samt repetere Brandos visjon og verdier. Slike budskap kan med fordel fremføres av daglig leder i Brando for økt troverdighet. På disse kick-offene kan butikklederen sammen med de ansatte bestemme hvordan tiden skal benyttes. Det å først bruke en time på å gå gjennom trender og generell teori, for å så bruke resten av tiden ute i butikk, er en smart vei å gå. Da kan de ansatte først være sosiale og lære, for så å gå ut i butikken og samarbeide, og for eksempel gjøre om butikken og gjøre klart til sesongstart. På disse møtene bør ledelsen også åpne for innspill og ideer fra de ansatte i 1. linje. Dette er en god måte å inkludere de ansatte på.

Å gjennomføre utviklingstiltak kan være veldig nyttig, men det har ingen hensikt dersom det ikke blir evaluert og fulgt opp. Ønsker man å evaluere om tiltaket har hatt noen hensikt er det viktig å evaluere dette opp mot hvordan situasjonen var før tiltaket ble igangsatt. Gjennomfører Brando for eksempel et salgskurs bør de ta en gjennomgang av hvordan hver enkelt ansatt ligger an med tanke på snittsalg før tiltaket, for deretter å se på om det har skjedd en endring etter tiltaket. Dersom tiltaket ikke gir ønsket effekt bør ledelsen evaluere tiltaket for å se om det er noe rom for forbedring. Det kan også være nyttig å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse i etterkant for å se hva de ansatte mener om tiltaket utover det som fremkommer som faktiske resultat av tiltaket.

6 Konklusjon

Oppsummert har vi definert en rekke punkter Brando bør forbedre seg på for å oppnå økt medarbeidertilfredshet, og gjøre Brando til en mer attraktiv arbeidsgiver:

1. Ledelse og kommunikasjon
 - a. Bedre oppfølging, kontinuitet og tilbakemelding på prosjekter og ansatte.
 - b. Gjennomføre periodiske medarbeidersamtaler.
 - c. Bruke situasjonstilpasset ledelse med Blanchards modell som verktøy.
 - d. Bruke coachingteam til å spre erfaring og kunnskap på tvers av avdelinger.
 - e. Ansette en butikkleder på hver avdeling.
2. Rekruttering
 - a. Definere hvilken type medarbeidere Brando ønsker.
 - b. Gjennomføre målrettet annonsering etter kandidater.
 - c. Øke kompetansen hos de som gjennomfører jobbintervjuer.
 - d. Ta i bruk rekrutteringsplaner og opplæringsmaler for nyansatte.
3. Belønningssystemer
 - a. Utvikle og ta i bruk kollektive variable belønningssystemer som knyttes mot kundetilfredshet og kundelojalitet.
 - b. Bruke anerkjennelse og ros systematisk som et ledd for økt motivasjon.
4. Kompetanseutvikling
 - a. Gi ansatte rom for personlig og faglig utvikling.
 - b. La ansatte i alle ledd ta del i utvikling av visjon og nye strategier.
 - c. Tilby kurs og små arrangementer skreddersydd for de ansatte.

Denne planen vil gi høyest nytteverdi dersom den utføres ledd for ledd, i den rekkefølgen som er listet opp. Dette på grunn av at det ene leddet avhenger av det andre. En annen grunn er at det sjelden lønner seg å begynne i mange ender, for da vil som regel ingenting bli fullført.

Ser vi videre på problemstillingen:

Hvilke interne service- og ledelseskvaliteter kan forbedres for å oppnå økt medarbeidertilfredshet, og gjøre Brando til en mer attraktiv arbeidsgiver?

konkluderer vi dermed med at de interne servicekvalitetene som Brando bør forbedre er: Ledelse, rekruttering, opplæring, utvikling av et belønningssystem og videreutvikling av de ansatte. Gjennom oppgaven har det kommet frem at en forutsetning for at alle disse punktene skal lykkes er at de ansatte føler en tilhørighet til butikken de jobber i.

Skal Brando oppleve økt medarbeidertilfredshet er det viktig at de ansetter personer som trives med arbeidsoppgavene som Brando tilbyr dem. Med lite mulighet for støtte fra ledelsen i rekrutteringsprosessen anbefaler vi Brando å ha en detaljert plan for rekruttering som butikklederne kan følge. Etter ønske fra butikklederne som vi har vært i kontakt med, har vi utarbeidet en slik plan (vedlegg 1). I vår plan består prosessen av: jobbanalyse, referansesjekk, jobbintervju og jobbutsnitt. Brando bør systematisere måten de søker ansatte på. I dag foregår dette i større grad tilfeldig. Å opprette en CV-bank på nett hvor interessenter både kan lese om bedriften og legge inn CV kan være et fornuftig tiltak. Desto flere kandidater butikkene har å velge i, desto større er sannsynligheten for å finne de optimale medarbeiderne.

Når de riktige personene er ansatt er det nødvendig med en god opplæring. Vi har tatt utgangspunkt i en allerede eksisterende opplæringsplan i Name It, og revidert den til å passe alle brandsene i Brando. Med en klar plan for rekruttering og opplæring er det større sannsynlighet for at de riktige personene blir ansatt, og dermed at de opplever høyere tilfredshet.

For å oppnå økt medarbeidertilfredshet og motivasjon hos de ansatte, har vi kommet med forslag til et belønningssystem. Et annet tiltak som kan øke både motivasjonen og kunnskapsnivået er å videreutvikle de ansatte. Våre kvantitative undersøkelser har vist at det er en signifikant sammenheng mellom hvorvidt de ansatte er motivert og trives, med grad av oppfattet mulighet for personlig og faglig utvikling hos Brando. Opplevd kompetanse er en av de viktigste

motivasjonelle driverne en ansatt kan ha. På bakgrunn av dette mener vi at Brandos nylige tiltak med å starte et coachingteam er riktig. Coachingteamet kan tilføre Brando flere positive effekter. Teamet gir organisasjonen en mulighet for ansatte som utmerker seg å bli forfremmet og motta et utvidet ansvar, samtidig som det bidrar til å gi alle ansatte muligheter for faglig utvikling.

Det har også vist seg gjennom våre undersøkelser at mellomledelsen ikke i tilstrekkelig grad føler seg motiverte. Anerkjennelse er sammen med kompetanseheving svært viktig kilde for motivasjon. Per i dag har ikke Brando noe system for noen av delene, men dette burde utvikles. Topp- og mellomledelse burde sammen med ansatte utvikle et sett med felles mål og visjoner for bedriften som bør følges opp periodisk. Dette for at medarbeiderne skal få en økt fellesskapsfølelse og føle at de er en del av et større team.

Vi har gjennom dybdeintervjuene sett indikasjoner på at enkelte i mellomledelsen føler de har for mye å gjøre. Rollen som kombinert butikkleder og kjedeleder kan være for mye. Driftsmessige oppgaver blir prioritert fremfor å drive coaching og ledelse tilpasset de ansatte. Mangel på dette fører til redusert motivasjon og trivsel. For å møte disse utfordringene foreslår vi at Brando ansetter en butikkleder på hver avdeling. Dette for å lette på arbeidsoppgavene til kjedelederne med dobbeltroller, samt for å ha noen ansvarlige i hver butikk som de ansatte kan henvende seg til dersom det er noe.

Videre anbefaler vi ledelsen å være mer klar og tydelig, og følge opp det de sier at de skal gjøre, for å få respekt hos de ansatte, og for at de ansatte ikke skal bli demotivert som følge av lite kontinuitet i ledelsen. Ledelsen må også bli bedre på å kommunisere slik at alle ansatte er oppdatert til enhver tid.

7 Referanseliste

- Adecco. 2013. "Intervjuspørsmål". Hentet 1. mai 2013.
<http://www.adecco.no/Jobbsoketips/Jobbsokeprosessen/intervju-og-tester/Pages/Intervjusporsmaal.aspx>
- Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H Freeman
- Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse – Verktøy og virkemidler*. Universitetsforlaget.
- Berg, Petter A. 2009. *Salgsledelse om coaching av selgere*. 2. utgave. Cappelen Damm AS.
- Berry, L.L. and Parasuraman, A. 1992. "Services marketing starts from within", Marketing Management. 25-34.
- Blanchard, K. 2007. "leading at a higher level" Edinburg gate, Harlow: Pearson Education Limited.
- Bowen, D.E og E,E Lawler III. 1992. "The empowerment of service workers: what, why, and when" Sloan Management Review. Spring. 9-31
- Deci, E.L., R.M. Ryan og R. Koestner. 1999. *A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*. Psychological Bulletin 125 (6): 627-668
- Fayol, H. 1965. *Industriell och allmän administration*. Stockholm: PA Norstedt & Söners Förlag.
- Fischer, C.D, Schoenfeldt, L.F & Shaw J.B. 1999. *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fredrickson, B.L, Losada, M. 2005. "Positive affect and the complex dynamics of the human flourishing" American Psychology 60.678-686.
- George, J.M og C.B Bell. 1999. *Orgazational behavior*. Addison Wesley.
- Gipsrud, Geir, Ulf Olsson, Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gittell, J.H. 2004. "Relationships between service providers and their impact on customers" Journal of Service Research 4. 299-311.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snydermanside. 1993. *The Motivation to Work*. Twelfth printing. Transaction Publishers.
- Heskett, James. L, Thomas O. Jones, Gary W. Loverman, W. Earl Sasser, Jr. & Leonard A. Schlesinger. 1994. "Putting the Service Profit Chain to Work" Harvard Business Review 74-164.

- Illeris, Svein. 2002. "Are Service Jobs as Bad as Theory Says? Some Empirical Findings from Denmark" *Service Industries Journal*. 1-18.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård. 2011. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. utgave. Fagbokforlaget
- Kuvaas, Bård. 2005. "Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet". I "Hvordan kan frynsegoder bli belønning?", Knud Knudsen og Anne Ryen, 29-51. Cappelen Akademisk Forlag.
- Leidner, Robin. 1999. "Emotional Labor in Service Work". *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 531, no. 1. 1999. 81-95.
- Losada, M & Heapy, E. 2004. "The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. A non-linear dynamics model" *American Behavioral Scientist*, 47. 740-765.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2010. "Perspektiver på ledelse" Gyldendal Akademisk
- Nygaard, Arne og Jakob Utgård. 2011. "En kunnskapsbasert varehandel" Forskningsrapport 6/2011. Oslo: Handelshøyskolen BI, Institutt for markedsføring
- Rema 1000. 2013. "REMA skolen". Hentet 19. april 2013
http://www.rema.no/Jobb_i_Rema_1000/Rema-skolen/article59177.ece
- Stershic, S.F. 1990 "The flip side of customer satisfaction research", *Marketing Research*, Desember. 45-50.
- Wilson, Alan, Valarie A. Zeithamel, Mary Jo Bitner & Dwayne D. Gremler. 2012. *Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the firm*. McGraw Hill.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 – Rekrutterings- og opplæringsplan for Brando AS

REKRUTTERINGS- OG OPPLÆRINGSPLAN FOR BRANDO AS



BRANDO AS

Utarbeidet av Marthe Brekstad Skarvøy, Anders Oskar Bråthen og Maren Vevle Laastad i forbindelse med Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI.

”Å rekruttere nye medarbeidere er en krevende og viktig prosess. Nyansettelser får konsekvenser for organisasjonen i lang tid fremover, og dermed kan en feilansettelse koste organisasjonen dyrt. I tillegg til at den ansatte ikke mestrer jobben, og gjør feil som må rettes opp av andre, er det også høyst sannsynlig at den ansatte mistrives i jobben, og dermed ikke blir like motivert til å yte sitt beste.” (Kuvaas 2011, 69)

1. Jobbanalyse

Det første steget i en ansettelsesprosess er å lage en jobbanalyse. Spørsmål du som butikkleder bør stille deg er: Hvilke kvalifikasjoner skal kandidaten ha? Hvilke personlige egenskaper passer inn i vår butikk? Hvilken stillingstype er det snakk om (ekstrahjelp, deltidsansatt, heltidsansatt, nestkommanderende)? Ved å ha utarbeid denne analysen på forhånd, er det enklere å kartlegge om personen har de kvalitetene du ser etter når han kommer på jobbintervju.

2. Referansesjekk

Når du som butikkleder har funnet frem til aktuelle kandidater bør det gjennomføres en referansesjekk. På denne måten unngår du uheldige overraskelser når ansettelsen er gjennomført. En jobbsøker vil gjerne fokusere kun på de positive egenskapene ved seg selv, mens en tidligere arbeidsgiver har et mer reelt perspektiv på hvordan søkeren fungerer i en jobbsammenheng.

2. Jobbintervju

Det neste steget er å gjennomføre et jobbintervju. Det er to spørsmål som må bli besvart gjennom dette intervjuet. *Hvem personen er, og hvordan personen fungerer i butikkssammenheng.* For å svare på det første spørsmålet er det mest nyttige å gjennomføre et strukturert jobbintervju. Denne typen intervju fungerer godt når man har konkrete problemstillinger man vil få svar på. Med et sånt oppsett har man også mulighet til å sammenligne de ulike kandidatene. Avslutningsvis i jobbintervjuet kan man foreta et situasjonelt intervju med ulike caser.

Eksempel på strukturert intervju:

- Hva fikk deg til å søke nettopp denne stillingen?
- Hva var det som fikk deg til å reagere på vår annonse?
- Hva vet du om vårt selskap?

Under gjennomgang av CV kan du gi følgende spørsmål:

- Hvorfor valgte du den utdannelsen du har valgt?
- Hvilke fag er det du liker/liker mindre?
- Er du fornøyd med valget ditt eller ville du ha valgt annerledes om du fikk ”starte på nytt”?
- Har du fullført studiene? Har du planer om videre studier/utdannelse? Hvorfor?

Under gjennomgang av arbeidserfaring kan du gi følgende spørsmål:

- Hvilket ansvarsområde hadde du her?
- Hvor stor var avdelingen?
- Hvem samarbeidet du med?
- Hvilke arbeidsoppgaver likte du/likte mindre?
- Er det noe du er spesielt stolt av å ha bidratt med i denne stillingen?
- Hva tror du din leder ville sagt om deg dersom vi spurte?
- Hvorfor sluttet du her? Hvem var din leder?

Generelt om kandidaten?

- Hva fyller du fritiden din med? Hvordan organiserer du hverdagen din? Familie/venner etc.?
- Hva er det viktigste du har tilegnet deg gjennom utdanning/praksis?
- Hva er vanligvis ditt bidrag i et team? Gi meg et konkret eksempel fra en gang en prosjektgruppe ikke fungerte. Hva skjedde? Hva gjorde du for å få den til å fungere?
- Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø for deg?
- Hva kjennetegner en god leder i dine øyne?
- Hva legger du i ordet konflikt? Gi et konkret eksempel fra sist du var i en konflikt.
- Hva hadde du gjort annerledes om du hadde kommet i en lignende situasjon i dag?
- Hvorfor ønsker du å si opp din nåværende stilling?
- Hva er dine planer og ambisjoner for fremtiden?
- Hvem har gjort deg til den du er?
- Når kjenner du at du blir stresset? I hvilke situasjoner?

Hvis jeg ringer din overordnede i din siste stilling og spør hvilke personlige egenskaper du kan forbedre, hva vil vedkommende si?

(Adecco 2013)

Eksempel situasjonelle intervju spørsmål (caser):

- Hvis det kommer en kunde og skal kjøpe en ny bukse, hvordan ville du gått frem for å selge han/henne et helt antrekk?
- Se for deg at det kommer en kunde og klager på en vare. Hvordan ville du behandlet denne kunden?
- En av dine kolleger er demotivert. Hvilke tiltak vil du gjøre for å motivere han/henne?
- En kunde prøver på et plagg som åpenlyst ikke passer. Kunden er selv fornøyd, og du vet at du ikke har riktig størrelse. Hva gjør du?
- Du har solgt en kunde en mengde varer, og det virker ikke som kunden er interessert i å handle mer. Du tenker at du likevel kan klare å selge et par varer til. Ville du presset kunden til å handle mer for å øke butikkens omsetning, eller gitt deg ”mens leken er god” i håp om at kunden kommer tilbake?

3. Jobbutsnitt (prøvejobbing)

Det siste steget er å se hvordan kandidaten faktisk fungerer i butikk, både som selger og i samarbeid med de andre ansatte. Her får man innsikt i hvordan kandidaten behandler kunden, hvor fort han lærer og et klart syn på om dette riktig person. Det beste vil være å gjennomføre prøvejobbingen på en dag det er travelt, gjerne en lørdag. Du som butikkleder må gi kandidaten en brief om hva som forventes av han den dagen, og deretter gjøre deg opp en mening om han innfridde. Et annet moment som kan være med på å styrke avgjørelsen er å la han få flere prøvejobbinger på flere avdelinger, slik at du i samhandling med andre butikkledere kan avgjøre om dette er riktig person for jobben. På prøvejobbingen kan du la kandidaten gjøre caset du ga han på jobbintervjuet i praksis, for å se om det er samsvar mellom handling og ord (det er ofte lett å si hva man ville gjort i en tenkt situasjon, men å det å faktisk gjøre det, er det ikke alle som mestrer).

4. Opplæringsprosess

Når du har ansatt personen som du mener er riktig for jobben er god opplæring vesentlig. Denne bygger fundamentet for videre utvikling i Brando. Vi har tatt utgangspunkt i en opplæringsplan som kjedeleder for Name It, Margrethe, har utformet, med noen små revideringer.

Butikk: _____**Navn:** _____

PRESENTASJON	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
Velkommen/hilse på kolleger		
Kontrakt/pårørendeliste		
Omvisning/personalrom/lager		
Brannrutiner		
Infoområde/permer		
Egenmelding/sykemelding		
Mystery shopper		
Avfallsplan/avfallshåndtering		

BUTIKK	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
Avdelinger		
Størrelser-klær-sko		
Varekunnskap		
Hvordan rydde effektivt og riktig		
Vareeksponering		
Kampanjer/marketing		

KASSAOMRÅDE	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
Platposer, penner osv.		
Avlagte klær		
Reklamasjoner		
Infobok		
Alarmknapp		
Oppgjør rutiner		

FUNKSJONER PÅ	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
KASSEN		
Åpne kassen		
Betaling		
Betaling med bankkort		
Betaling med kontant		
Betaling med gavekort		
Betaling med sentergavekort		
Rabatter		
Kunderabatt		
Personalrabatt		
Annuleringer		
Annulering av ett produkt		
Annulering av kvittering		
Returer		
Vanlig retur (vare mot vare)		
Deponering		
Retur mot gavekort		
Reklamasjon		
Diverse andre funksjoner		
Ny pris		
Bongkopi		
Restart av kasse		
Brukerstøtte		

LAGER	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
Mellomlager		
Lager nede		
Forklare lagersystem, rydding		
Telling av varer/fakturaperm		
Sending av varer med Schenker		

REKLAMASJONER	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
Hva er en reklamasjon?		
Reklamasjonspolicy		
Oppførsel mot kunden		
En fornøyd kunde kommer tilbake		
Prosentavslag ved mangelfull vare		

RUTINER OG ARBEIDSMILJØ	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
Arbeidsoppgaver		
Rydde; butikk/lager /kontor/pauserom		
Vasking/støvsuging		
Posthenting		
Søppel		
Arbeidstider/pauser		
Hvordan svare telefonen		
Fravær-gi beskjed		
Mobiltelefon		
Språk/klesstil/musikk		

Nøkler		
Åpnings-og stengerutiner		
Påfylling av varer		
Hvordan være mot dine arbeidskolleger? Klar tale!		
Arbeidsmoral		
Håndtering av penger i butikk		
Veksling av penger		

SERVICE	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
Hei ☺		
Vær oppmerksom mot kunden		
Tilby hjelp		
Være tilgjengelig		
Hente på lager		
Anbefal alternativ til kunden		
Holdninger ved salg		
Mersalg		
Innpakking av gaver		
Avslutte kjøpet med et smil		

BAKROMSPC	GÅTT IGJENNOM	DETTE KAN JEG
NCR backoffice		
Faktura: skriv ut, oppdatering		
Faktura til andre butikker		
Salg pr ekspeditør		
Status-og		

omsetningsrapport		
Hitliste		
Varesøk/endre pris		
Skriv ut etiketter		
Nullstilling		
Bestsign		
Plakater, ordinære og tilbud		
Extranett		
Supplering/bestilling av materiell		
Ordreoversikt		
Imagebook		

8.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide butikkledere

Generelt

1. Hvor lenge har du jobbet i Brando?
2. Har du hele tiden jobbet som butikkleder, eller begynte du i en annen stilling?
3. Tidligere jobberfaring? Lignende stillinger?

Jobbdesign – Hvordan er jobbdesignet i butikken?

1. Hvor mange ansatte har dere, og hvilken stilling har de?
2. Er dette optimalt, eller ser du for deg et annet jobbdesign?
3. Har de ansatte ytret ønske om et annet jobbdesign?

Motivasjon – Hvor motivert er de ansatte?

1. Hva mener du at motiverer de ansatte?
2. Hva gjør du for å motivere de ansatte?
3. Opplever du at de ansatte er motiverte?
4. Yter de ansatte sitt beste i enhver situasjon?

Kompetanseutvikling – Er det muligheter for kompetanseutvikling?

1. Blir det gjort noen tiltak for å øke kunnskapsnivået til de ansatte?
2. Er det muligheter for å gjøre karriere i Brando?
3. Hvordan fungerer opplæringsprosessen?
4. Hvordan fungerte din opplæringsprosess?
5. Ser du behovet for en plan for opplæring?

Rekruttering – Hvordan rekrutteres det?

1. Hvem er dine ansatte?
2. Hvilke krav stilles ved nyansettelse?
 - Ser du nøye på CV og utdanning?
3. Hvordan fungerer rekrutteringsprosessen?
4. Hvem er din drømmeansatt?
5. Er det vanskelig å rekruttere nye ansatte til det jobbdesignet dere har?

Belønningssystem

1. Har dere et belønningssystem per i dag?
2. Har du noen forslag til et belønningssystem som hadde passet i Brando?
 - Ville dette fungert i praksis?
3. Ville dette motivert de ansatte til å yte sitt beste?

Ledelse – Hvilken lederstil har du?

1. Hvordan er du som leder?
2. Har du frie tøyler, eller blir du styrt av ledelsen?
3. Har du opparbeidet klare rutiner for din butikk?
4. Hva forventer du av dine ansatte?
5. Vet de ansatte hva som forventes av dem?
6. I hvor stor grad kan de ansatte ta egne beslutninger?
7. Gir du de ansatte rom for egenutvikling?

Overordnet ledelse

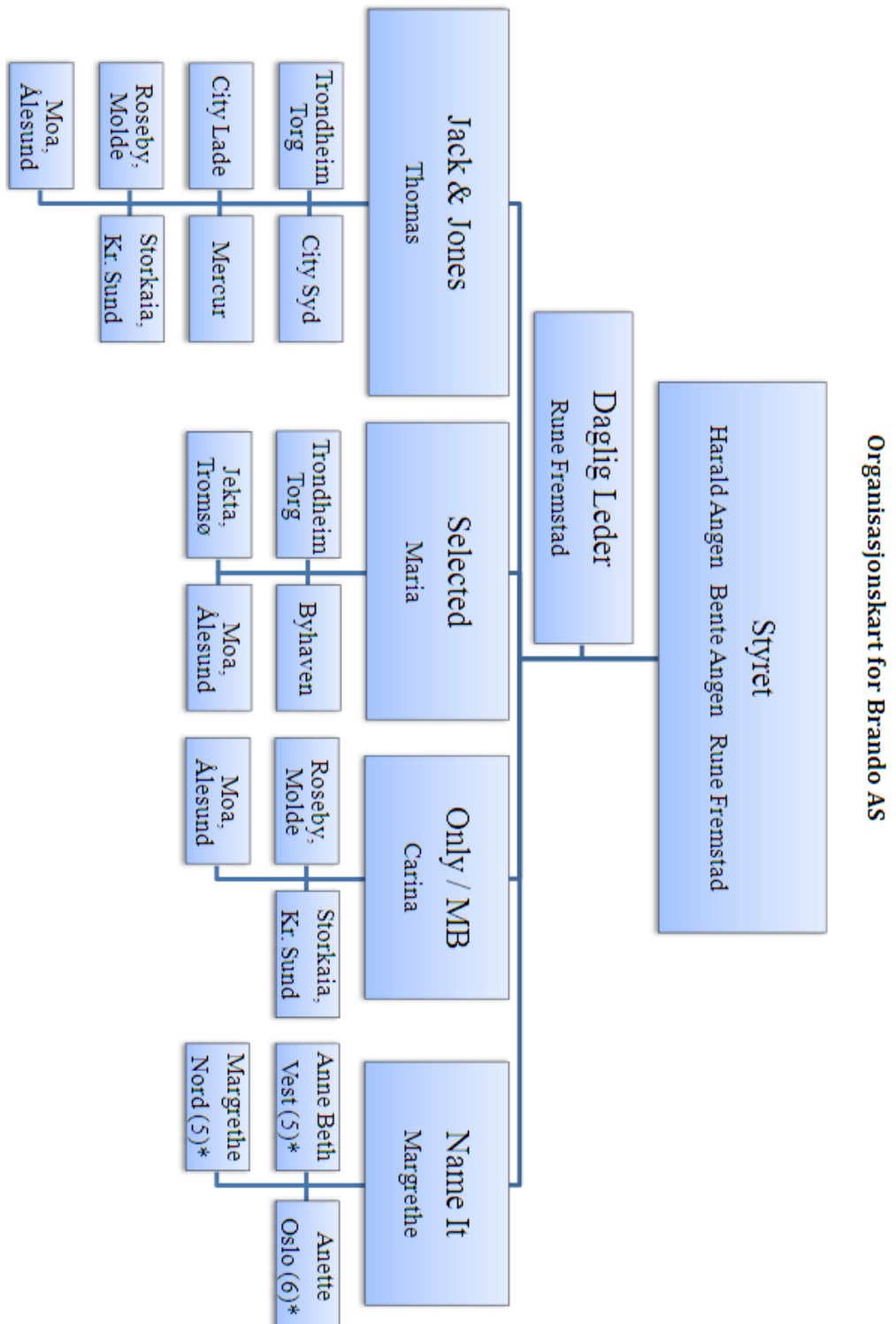
1. Hvordan fungerer dagens system, med en kjedeleder over deg?
2. Motiverer din nærmeste leder deg?
3. Blir det gjort noen tiltak fra ledelsen for å motivere butikksjefer?
4. Er terskelen høy for å kontakte ledelsen/ din kjedeleder dersom det skulle oppstå en konflikt etc.?

Coachingteam

1. Hva går dette teamet ut på?
2. Mener du at dette er et bra tiltak?
3. Burde det ha vært gjennomført annerledes?
4. Hva mener du at coachingteamet bør ta for seg?

Ut ifra besvarelsene fra intervjuene kan man identifisere enkeltansatte. Derfor er referatene fra disse samtalene utelatt som vedlegg.

8.3 Vedlegg 3 – Organisasjonskart



* Det tallet som står i parentes er antallet butikker den angitte kjedeleider har under seg.

*Vedlegg 4 – Medarbeiderundersøkelse***Medarbeiderundersøkelse Brando AS – April 2013**

Data hentet: 28.05.2013

1. Kjønn

#	Answer		Response	%
1	Kvinne		15	88%
2	Mann		2	12%
	Total		17	100%

2. Er du student?

#	Answer		Response	%
1	Ja		12	71%
2	Nei		5	29%
	Total		17	100%

3. Vurder følgende utsagn:

#	Question	1- Svært utilfreds	2	3	4	5 - Svært tilfreds	Total Responses	Mean
1	Hvor tilfreds er du generelt på arbeidsplassen din?	0	2	2	7	5	16	3.94

4. Vurder følgende utsagn

#	Question	1- Svært langt fra	2	3	4	5 - Svært tett på	Total Responses	Mean
1	Forestil deg det perfekte sted å være ansatt: Hvor nært dette idealet kommer din arbeidsplass?	1	4	8	1	2	16	2.94

5. Hvor enig er du I følgende utsagn?

#	Question	1- Svært uenig	2	3	4	5 - Svært enig	Total Responses	Mean
1	Jeg føler meg motivert i jobben min	2	0	7	4	3	16	3.38
2	Jeg gleder meg til å gå på jobb	2	0	5	5	4	16	3.56

6. Tilknytning:Hvor enig er du i følgende utsagn?

#	Question	1- Svært uenig	2	3	4	5 - Svært enig	Total Responses	Mean
1	Jeg ønsker å være ansatt i Brando om 2 år	3	4	5	2	2	16	2.75
2	Jeg ser sjeldent etter andre jobber	4	2	2	3	5	16	3.19
3	Jeg kommer ofte med forslag til forbedringer i relasjon til mitt arbeid	3	3	7	1	2	16	2.75
4	Jeg er en av dem som alltid gir litt ekstra når nye oppgaver skal løses og når det oppstår problemer	0	1	4	8	3	16	3.81
5	Jeg viser entusiasme for butikken og arbeidsoppgavene mine	0	1	3	8	4	16	3.94

7. Omdømme: Hvor enig er du følgende utsagn?

#	Question	1- Svært uenig	2	3	4	5 - Svært enig	Total Responses	Mean
1	Min butikk har et godt omdømme	0	1	3	8	4	16	3.94
2	Jeg er stolt av å kunne fortelle andre hvor jeg jobber	0	3	2	5	6	16	3.88
3	Andre oppfatter min butikk som en god plass å være ansatt.	1	3	5	3	4	16	3.38

8. Overordnet Lederskap (Ledelse i Brando sentralt) - Hvor enig er du i følgende utsagn?

#	Question	1- Svært uenig	2	3	4	5 - Svært enig	Total Responses	Mean
1	Øverste leder er troverdig	1	1	3	4	7	16	3.94

9. Overordnet Lederskap (Ledelse i Brando sentralt) - Hvordan vurderer du følgende utsagn?

#	Question	1- Svært dårlig	2	3	4	5 - Svært god	Total Responses	Mean
1	Øverste leders evne til å treffe de rette beslutningene	1	1	5	5	4	16	3.63
2	Øverste leders evne til å informere medarbeiderne	0	3	8	4	1	16	3.19
3	Øverste ledelses evne til å motivere	3	1	6	5	1	16	3.00

10. Nærmeste leder (Butikksjef) Hvordan - vurderer du følgende utsagn

#	Question	1- Svært dårlig	2	3	4	5 - Svært god	Total Responses	Mean
1	Nærmeste leders faglige dyktighet	0	1	2	5	8	16	4.25
2	Nærmeste leders evne som leder	0	1	4	7	4	16	3.88
3	Nærmeste leders evne til å motivere	0	2	5	6	3	16	3.63

11. Samarbeid - Vurder følgende

#	Question	1- Svært dårlig	2	3	4	5 - Svært godt	Total Responses	Mean
1	Klimaet blant medarbeiderne	0	0	1	9	6	16	4.31
2	Det sosiale samværet med kollegaene mine	0	0	6	6	4	16	3.88

12. Det daglige arbeidet - Vurder følgende

#	Question	1- Svært uenig	2	3	4	5 - Svært enig	Total Responses	Mean
1	Jeg er fornøyd med variasjonen i arbeidsoppgavene mine	1	2	7	4	2	16	3.25
2	Jeg er fornøyd med det fysiske arbeidsmiljøet i butikken	0	0	6	7	3	16	3.81

13. Lønn og ansettelsesforhold - Vurder hvorvidt du er enig i følgende utsagn:

#	Question	1- Svært dårlig	2	3	4	5 - Svært god	Total Responses	Mean
1	Vurder din lønn i forhold til hva jeg kan få i en lignende jobb andre steder	0	2	5	7	2	16	3.56
2	Vurder dine øvrige ansettelsesforhold (ferie, permisjon og andre personalgoder) i forhold til hva jeg kan få andre steder	0	2	8	6	0	16	3.25

14. Faglig og personlig utvikling Vurder hvordan du oppfatter følgende:

#	Question	1- Svært dårlig	2	3	4	5 - Svært godt	Total Responses	Mean
1	Mine muligheter for faglig utvikling	1	6	3	4	2	16	3.00
2	Den oppmerksomhet min faglige og personlige utvikling får	2	2	6	4	2	16	3.13
3	Mine kompetanser blir løpende utviklet i min nåværende jobb	1	4	3	6	2	16	3.25

8.4 Vedlegg 5 - Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse

Situational Leadership Curve

