



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Trend Sko AS

Navn	Martine Nilsen, Malin Homleid
------	-------------------------------

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Trend Sko AS

**TRENDSKO**

Eksamenskode og navn:

**BTH 32031 – Salgsledelse og personlig salg**

Innleveringsdato:

01.06.2017

Stuedsted:

BI Oslo

"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".

---

## Sammendrag

Avslutningsvis på vår bachelor i Retail Management, med fordypning i salgsledelse og personlig salg, har vi valgt å fokusere på temaet motivasjon blant ansatte i skoforretningen Trend Sko. Vi har valgt dette temaet på grunnlag av at vi begge selv jobber i bransjen, og vi synes det er et spennende tema som vi ønsket å lære mer om.

Utarbeidelsen av oppgaven er basert på vår problemstilling som handler om hvilke faktorer som må være tilstede for å fremme motivasjon hos Trend Skos ansatte.

Vi innleder hele oppgaven med å presentere oppgavens formål, samt bedriftspresentasjon og problemstilling. Dernest går vi over på den teoretiske forankringen og starter med å utdype begrepet motivasjon. Vi velger å fokusere på Maslows behovshierarki da vi mener at flere grunnleggende faktorer må være tilstede for å fremme motivasjon. I tillegg fokuserer vi på fire motivasjonsteorier som vi mener var sentrale for vår oppgave.

For å finne relevant informasjon og samle nødvendig data velger vi å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer som er en kvalitativ metode. Her intervjuet vi både selgerne og ledelsen i Trend Sko.

Videre analyserer vi dybdeintervjuene og utarbeider 5 ulike hypoteser. Vi presenterer resultatene i en egen del i oppgaven som gir oss et godt utgangspunkt for å besvare vår problemstilling, samt konkluderer med om hypotesene stemmer overens med svarene fra dybdeintervjuene. Deretter utarbeider vi forbedringstiltak for hver av hypotesene, men grunnlag for å øke selgernes motivasjon.

Avslutningsvis i oppgaven har vi skrevet en konklusjon som forteller hva vi har kommet frem til.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Introduksjon til tema .....	1
1.2 Formål .....	1
1.3 Bedriftspresentasjon .....	1
1.4 Problemstilling .....	2
<b>2.0 Teoretisk forankring</b> .....	<b>3</b>
2.1 Motivasjon .....	3
2.1.1 Selgers personlighet .....	4
2.2 Behovsteori .....	5
2.2.1 Maslows behovshierarki .....	6
2.2.2 Alderfers ERG-teori .....	8
2.3 Kognitiv teori .....	9
2.3.1 Forventningsteori .....	10
2.3.2 Målsettingsteori .....	11
2.3.2.1 Hvordan sette mål .....	11
2.3.3 Kognitiv evalueringsteori .....	13
2.4 Sosiale teorier .....	13
2.4.1 Likeverdsteorien .....	14
2.5 Jobbkarakteristika modeller .....	14
2.5.1 Herzbergs tofaktorteori .....	14
2.5.2 Jobb-berikelse .....	15
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>16</b>
3.1 Forskningsproblemet .....	16
3.2 Analyseformål .....	16
3.3 Metode og datainnsamling .....	16
3.3.1 Undersøkellesdesign .....	17
3.3.2 Valg av primær og sekundærdata .....	17
3.3.3 Individuelle dybdeintervjuer .....	18
3.3.4 Undersøkelsesspørsmål .....	19
3.4 Validitet .....	20
3.5 Reliabilitet .....	20
3.6 Hypoteser .....	20
<b>4.0 Resultater</b> .....	<b>22</b>

---

---

4.1 Motivasjon .....	22
4.2 Prestasjoner .....	23
4.3 Arbeidsmiljø .....	23
4.4 Selvrealisering .....	24
4.5 Anerkjennelse .....	25
4.6 Mål .....	25
<b>5.0 Hovedfunn .....</b>	<b>26</b>
<b>6.0 Forbedringstiltak .....</b>	<b>29</b>
<b>7.0 Konklusjon .....</b>	<b>31</b>
<b>8.0 Referanseliste .....</b>	<b>33</b>
<b>9.0 Vedlegg .....</b>	<b>35</b>
9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide selgere .....	35
9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide ledelse .....	37

---

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Introduksjon til tema**

Denne oppgaven tar for seg temaet motivasjon blant ansatte i Trend Sko. Dette valget er basert på god kjennskap til Trend Sko som selskap, og at dette er en hverdagsproblematikk de ansatte står overfor. Motivasjon er som kjent drivkraften til alle våre handlinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113), og det er derfor helt essensielt å ha motiverte medarbeider for å yte mest mulig. Da Trend Sko har butikker forskjellige steder i landet, har vi valgt å begrense oppgaven til å omhandle deres butikk i Porsgrunn.

Vi skal videre presentere formålet med oppgaven, bedriften vi har samarbeidet med og deretter presentere vår problemstilling.

### **1.2 Formål**

Hensikten med vår oppgave er å kartlegge hvilke faktorer som må være tilstede for å fremme motivasjon blant de ansatte i Trend Sko, samt hva ledelsen mener kan være motiverende for sine ansatte. Ved å undersøke både hva selgerne og ledelsen mener er motiverende, vil dette gi oss en god oversikt over om det er samsvar eller ikke mellom ledelse og selgerne. Motiverte ansatte har stor betydning når det kommer til bedrifters suksess, fordi det er ansatte som får en butikk til å gå rundt både når det gjelder det praktiske, men også når det gjelder kunden og kjøpet. Det kan ofte være utfordrende for ledelsen å vite akkurat hva som gjør sine ansatte motivert. Ved å kartlegge mulige motivasjonskilder vil vi prøve å hjelpe Trend Sko med nettopp dette.

### **1.3 Bedriftspresentasjon**

Trend Sko er en bedrift som i 1987 startet opp en butikk i Skien sentrum. Da de først åpnet butikken ble den åpnet under navnet "Skobutikken Comanche"

Året etter åpnet Trend Sko sin butikk på Down Town kjøpesenter i Porsgrunn. Utviklingen har fortsatt, og i dag har Trend Sko syv skobutikker. Trend Sko har butikker som ligger i Skien, Porsgrunn, Stathelle, Larvik, Sandefjord og Kongsberg. Butikkene ligger sentralt på østlandet (Trend Sko AS, 2016).

---

Trend Sko er et lokalt, familiedrevet firma. Det er ikke kjedetilknyttet. Dette fører til at Trend Sko står helt fritt i forhold til varekjøp og kan tilby et bredt, spennende og annerledes utvalg. Trend Sko tilbyr sko til hele familien og har et stort utvalg av merkevarer. Trend Sko fokuserer også på tilbehørsprodukter som skopleie, såler, og pusseutstyr da dette er en stor del av inntektskilden i bransjen.

Trend Sko har per i dag ikke en konkret misjon, visjon eller kjerneverdier. Men i en samtale med leder av daglig drift fikk vi frem at Trend Sko sin forretningside fokuserer på å ha en fullsortiment skobutikk, med fokus på kvalitet og merkevarer. Ved å ha nær kontakt med kundene, kan Trend Sko tilby verdi i form av utvalg og service.

#### **1.4 Problemstilling**

På bakgrunn av det vi allerede vet om Trend Sko, samt den kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom studiet på Handelshøyskolen har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer må være tilstede for å fremme motivasjon hos Trend Skos ansatte?”

Med utgangspunkt i den valgte problemstillingen skal vi nå presentere sentral teori innenfor temaet motivasjon.

---

## 2.0 Teoretisk forankring

### 2.1 Motivasjon

For å kunne besvare vår problemstilling må vi først finne ut av hva som ligger i ordet motivasjon, og hva som gjør at forskjellige ansatte på samme arbeidsplass motiveres. Dette skal vi belyse ved hjelp av motivasjonsteoriene fra boken “Psykologi i organisasjon og ledelse” (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege.

Motivasjon er den prosessen som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i en atferd (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Med andre ord er det motivasjon som får oss til å utføre en handling eller et gjøremål, altså drivkraften bak handlingen. Ved å sette oss mål som skal nås definerer vi også intensiteten i det vi gjør. Her kan det være en fordel at målene er målbare, utfordrende og selvfølgelig realistiske. Disse egenskapene er med på å skape en lyst til å nå det satte målet, og til å utføre gjøremålet på best mulig måte. Ofte kan belønning ved å nå målet også være en faktor som gir økt motivasjon. Hva som motiverer og hva som får personer til å yte sitt beste kan variere veldig fra person til person, og det kan ofte foreligge personlige grunner til hva som motiverer hver og en. Man ser ofte at dersom et mål er veldig lett å nå kan dette gi lavere intensitet enn hvis man må gjøre en ekstra innsats for å nå det. Men dette kan igjen variere veldig fra person til person.

Motivasjon er en viktig faktor i bedrifter, og er avgjørende for om en bedrift vil overleve i et marked og for å opprettholde konkurranseposisjonen. Derfor er det viktig å kartlegge hva som motiverer de ulike ansatte i sin bedrift, og finne en god balanse når det gjelder nettopp dette.

Da ulike mennesker blir motivert av forskjellige ting, synes vi det også er hensiktsmessig å se på selgers personlighet der femfaktormodellen er en sentral modell.



---

### 2.1.1 Selgers personlighet

For å få en forståelse av hvorfor mennesker gjør som de gjør skal vi nå se nærmere på hva som er typisk for en selgers personlighet. Vi setter oss inn i grunnene til at alle har forskjellige behov, følelser og handler ulikt. Først presenterer vi hva personlighet egentlig er, deretter går vi dypere inn på femfaktormodellen.

Personlighet er blitt definert som et samlebegrep for kjennetegn ved en persons måte å tenke, føle og handle på i forskjellige situasjoner og over lengre tid (Store Medisinske leksikon, 2016). Innenfor salgsrelasjoner er personlighetstrekk- og typer elementære komponenter, som er basert på forutsetninger at noen personlighetstyper samsvarer en salgsprosess mer, enn andre. Femfaktormodellen blir som oftest brukt i arbeidslivssammenheng, og kan være et viktig verktøy for å koble rett person til rett jobb. Videre skal vi se nærmere på de 5 dimensjonene innenfor femfaktormodellen.

#### *Femfaktormodellen*

Femfaktormodellen antar at personligheten vår kan beskrives ut fra fem grunnleggende personlighetsdimensjoner. Dette er en anerkjent modell, og vi har derfor valgt å anvende denne når vi skal se nærmere på selgers personlighet og hva som påvirker dette. Costa og McCrae (1992) la til rette for fem dimensjoner som skal beskrive personlighet. Disse er: *Ekstroversjon*, *nevrotisisme*, *medmenneskelighet*, *planmessighet* og *åpenhet*. Disse dimensjonene er i tillegg delt opp i seks underdimensjoner. Femfaktormodellen antar også at alle individer deler bestemte egenskaper og trekk.

Vi ønsker å gå i dybden av dimensjonene i femfaktormodellen da de bidrar til å forklare variasjonen på prestasjoner i flere forskjellige yrker (Barrick & Mount 1991). Den første dimensjonen er *ekstroversjon*. Trekk som blir assosiert ved denne dimensjonen er omgjengelig, selskaperlig, påståelig, pratsom og aktiv (Barrick og Mount 1991, 3). Mennesker med dette personlighetstrekket liker å sosialisere seg og kommunisere med andre mennesker. Den andre dimensjonen er *nevrotisisme*. De som rangeres høyt på nevrotisisme opplever ofte negative følelser som å være engstelig, deprimert, sint, flau, emosjonell, bekymret og

---

usikker. Personer som scorer høyt på nevrotisisme er ofte de som har en negativ holdning til arbeidssituasjon, negativ følelsestilstand og føler seg stresset (Barrick og Mount 1991, 3). Den tredje dimensjonen er *medmenneskelighet* og handler i stor grad om hvor mye de liker å samarbeide og være i kontakt med andre. Egenskaper knyttet til denne dimensjonen er å være høflig, fleksibel, tillitsfull, samarbeidsvillig, tilgivende og bløthjertet (Barrick og Mount 1991, 4). Personer som scorer høyt på medmenneskelighet er de som er gode medarbeider både i team og personal sammenheng, samt at de er lette å komme i kontakt med. Den fjerde dimensjonen er *planmessighet*. Personlighetstrekk som relateres til dette er å være forsiktig, grundig, ansvarlig, organisert og planlagt. Planmessighet er knyttet til en persons grad av selvkontroll, og i tillegg behovet for prestasjon, orden og utholdenhet (Costa, McCrae, & Dye, 1991). Den femte og siste dimensjonen handler om å være *åpen for erfaring*. Denne dimensjonen har vært vanskelig å identifisere, men Costa, McCrae og Dye har kommet frem til at egenskaper knyttet til denne inkluderer å være fantasifull, kultivert, original, intelligent og kunstnerisk følsom. De verdsetter det å være tillitsfulle og ha omsorg for andre høyt. Disse personlighetstrekkene er viktige når det kommer til arbeidsoppgaver som innebærer krav til kreativitet, oppfinnsomhet og innovasjon.

Videre skal vi presentere de fire hovedtypene av motivasjon, samt hvordan disse kan brukes for å øke motivasjonen hos Trend Skos ansatte. Det er viktig å være klar over at teoriene ikke er noe fasitsvar, men derimot en måte å “forstå, forklare og forutse menneskers atferd” (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114). Å ha en god oversikt over teoriene, vil være fordelaktig i forståelsen av temaet motivasjon.

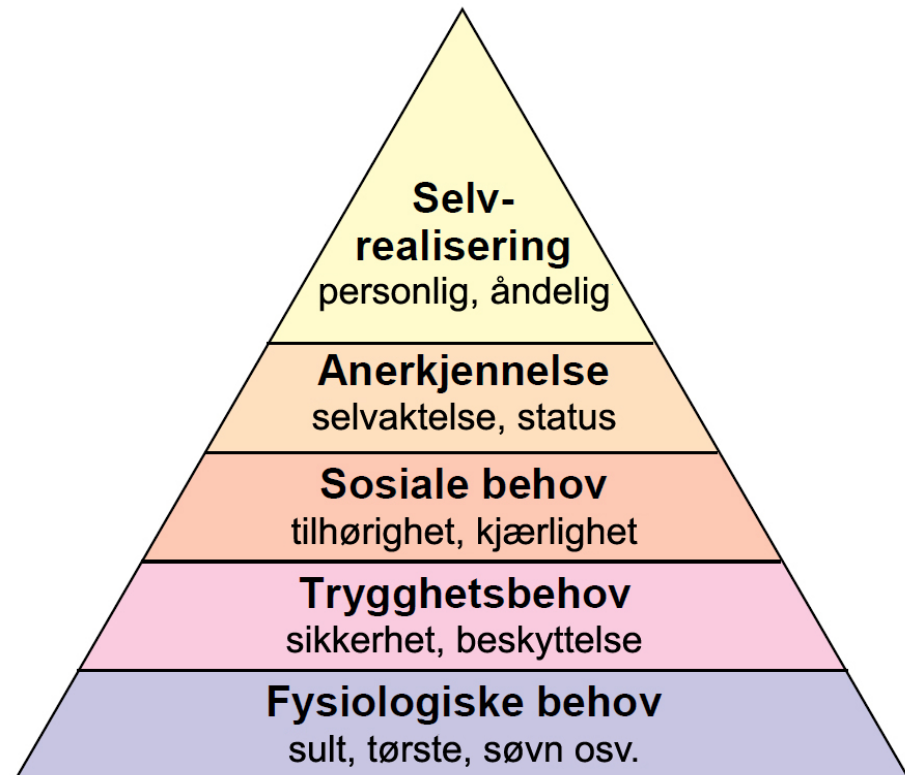
## **2.2 Behovsteorier**

Gjennom behovsteoriene kan motivert atferd betraktes som noe som er utløst av forskjellige typer grunnleggende behov. Disse behovene kan for eksempel være biologiske, psykologiske og sosiale behov, eller de kan være et produkt av læring over lang tid (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114). Sett i sammenheng med skobransjen kan disse grunnleggende behovene være lønn og sikkerhet på arbeidsplassen. Behovsteoriene skal i all hovedsak forklare det meste av det vi mennesker foretar oss. Videre skal vi se på Maslows behovshierarki.

---

### 2.2.1 Maslows behovshierarki

Maslow mente vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier: Fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering. Disse kategoriene er rangert i en hierarkisk orden. Dette er fordi Maslow mente at de laveste behovene (behov for underskuddsdekning) måtte være tilfredsstilt før behovene oppover (behov for vekstmuligheter) skal kunne aktiveres (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114).



Figur 1.0: Maslows behovshierarki (Rosland, 2011)

#### *Fysiologiske behov*

De fysiologiske behovene ligger i bunn av hierarkiet og de danner grunnlaget for overlevelse og tilpasning. Dette er behov for næring, luft, vann og husly (Kaufmann og Kaufmann 2015, 115). Det sies at de fysiologiske behovene er de mest dominerende. Det er disse som må være tilfredsstilt for at andre faktorer skal ha noen videre betydning. I jobbsammenheng er lønn ofte det som hjelper oss å dekke de mest grunnleggende behovene. Vi er avhengig av å ha en viss lønn for å klare å overleve.

---

### *Sikkerhetsbehov*

Det neste nivået i hierarkiet er sikkerhetsbehov. Disse behovene er knyttet til trygge omgivelser som skal beskytte individet mot fysisk og psykisk skade. For at dette behovet skal være dekket i en jobbsammenheng kan sikkerhetstiltak på arbeidsplassen ha en innvirkning. Dette kan handle om tryggheten rundt det å ha fast jobb, diverse forsikringer og sikring av fremtiden med tanke på pensjonsordninger. Dersom man er en del av sikkerhetsbehovet mener Maslow også at man helst søker etter det sikre og kjente, fremfor det usikre og ukjente (Hein 2009, 74).

### *Sosiale behov*

De sosiale behovene er det tredje og høyeste behovet i underskuddsmotivene. Disse behovene dreier seg om tilknytning i form av gode venner og kolleger, partnere og sosiale omgivelser (Kaufmann og Kaufmann 2015, 115). På arbeidsplassen innebærer dette å tilrettelegge for gode samarbeidsforhold og trivsel med andre kolleger, som videre kan gi en positiv effekt på motivasjonen. Dette kan for eksempel være å arrangere sosiale arrangementer og aktiviteter utenfor arbeidstid.

### *Anerkjennelse*

Anerkjennelse er det fjerde nivået av behov, og vi er nå over i overskudds- eller vekstmotiver. Dette skiller seg ut fra de andre behovene, da det nå er snakk om mulighetene for personlig vekst og utvikling. I følge Maslow var det første trinnet i denne prosessen å utvikle god selvrespekt og å oppnå anerkjennelse fra andre (Kaufmann og Kaufmann 2015, 115). På arbeidsplassen kan leders tilbakemeldinger og fokus på utvikling være en stor motivasjonsfaktor for ansatte, som videre kan tilfredsstillere dette behovet.

Anerkjennelse er en faktor som vi mener er veldig sentral for å øke motivasjonen til de ansatte i Trend Sko. Derfor utviklet vi en av hypotesene, som vi også skal presentere senere, basert på nettopp dette: *“Konstruktive og positive tilbakemeldinger til selgerne i Trend Sko øker deres motivasjonen til å gjøre en god jobb.”*

---

### *Selvrealisering*

Dette er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Selvrealisering handler om å frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere iboende anlegg, evner og egenskaper (Kaufmann og Kaufmann 2015, 116). Dersom arbeidsgiver gir mulighet for dette på arbeidsplassen er sjansene store for at det blir utløst store motiverende krefter blant medarbeiderne. Dette kommer gjerne ofte bedriften til gode, da man ofte yter sitt aller beste under disse betingelsene.

Det å føle at man oppnår noe på et personlig plan, ikke bare i form av utviklingen til butikken, er noe vi mener er en viktig faktor til motivasjon. Derfor utarbeidet vi også en hypotese som har med dette å gjøre: *“Personlig vekst og karrieremuligheter i bransjen gir økt motivasjon”*

For å oppsummere behovspyramiden er det viktig å ha en forståelse av at ved mangel av de mest grunnleggende behovene har ikke de andre nivåene noen direkte betydning. Jo flere av de grunnleggende behovene som er dekket, jo høyere opp i pyramiden stiger behovene. Etterhvert som behovene er dekket mister man motivasjonen på dette nivået. Da blir det plass for nye behov og nye mål settes for å oppnå dette. Til sammen vil dette være med på å gjøre motivasjonen til å oppnå noe nytt enda sterkere.

#### 2.2.2 Alderfers ERG-teori

Alderfers ERG-teori er en revidert teori av Maslows behovsteori laget av Clayton Alderfer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 117). Denne teorien minimerer Maslows grunnleggende behov fra fem til tre:

1. Eksistensbehov
2. Relasjonsbehov
3. Vekstbehov

Eksistensbehov tilsvarer den nederste delen i Maslows behovshierarki som er fysiologiske behov, samt den delen av sikkerhetsbehov som omhandler fysisk sikkerhet og trygghet (Hein 2009, 100). Relasjonsbehov innebærer ønsket om mellommenneskelige relasjoner, og kan derfor settes i sammenheng med Maslows

---

sosiale behov. Vekstbehov svarer til Maslows aktelse og selvrealiseringsbehovet, men er likevel ikke helt det samme. Alderfer legger mer vekt på å samhandle suksessfullt med ens omgivelser enn det Maslow legger vekt på.

Selv om Alderfers ERG-teori bygger på Maslows behovshierarki, er det fortsatt noen ting som skiller disse. Først og fremst må ikke alle behov være dekket i Alderfers teori for å komme videre/høyere i hierarkiet. Her kan man bevege seg eksempelvis fra eksistensbehov til vekstbehov uten at relasjonsbehovet er oppfylt (Hein 2009, 102). Vi kan altså bevege oss fritt opp og ned i hierarkiet, men dette kan man ikke i Maslows behovshierarki. I tillegg kan man også være på flere stadier av gangen. Et annet skille er at Alderfer mener at alle behov er aktive hos alle individer, mens Maslow mener at selvaktualisering behovet bare er aktivt hos noen få individer (Hein 2009, 102).

Alderfers ERG-teori er ikke en teori om hvordan individet lærer, foretar valg eller presterer, men en teori om behov som subjektive tilstander av tilfredshet og ønske om noe bestemt (Hein 2009, 100). For å besvare problemstillingen mener vi at det kan være hensiktsmessig å se på sammenhengen mellom selvrealisering og motivasjon i salgssyrket.

### **2.3 Kognitiv motivasjonsteori**

Når det er snakk om motivasjon er det vanlig å skille på indre og ytre belønning i forhold til dette. Her skiller man på den indre belønningen, som har med motivert atferd og følelser, som det å beherske og feile i motivert atferd. Dette kobles også opp mot temaet om selvrealisering, selvfølelse og måloppnåelse. Den ytre belønningen dreier seg om alt det rundt deg som fører til motivert atferd. Dette kan være bonuser, lønn eller gaver (Kaufmann og Kaufmann 2015, 121). Senere skal vi ta for oss den kognitive evalueringsteorien, og der skal vi gå nærmere inn på indre og ytre motivasjon, som handler mer om grunnen til motivasjonen.

Faktoren om belønning kan kobles opp mot den kognitive motivasjonsteorien. I kognitiv motivasjonsteori ser man på motivasjon som et resultat av de forventningene man har om egen måloppnåelse, belønning og ytelse, men også evaluering av kilder til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 120). Teorien

---

vektlegger at individet motiveres av bevisste og rasjonelle valg. For å belyse denne delen av oppgaven laget vi en hypotese som handler om nettopp det å yte for å få en belønning: *“Konkurranser og lignende gir økt motivasjon”*. Ved å yte best mulig i en konkurranse vil man føle måloppnåelse, og i konkurranser får man gjerne en belønning for jobben man har gjort.

Videre skal vi nå gå dypere inn på de kognitive teoriene. Vi skiller mellom tre forskjellige kognitive teorier og disse er forventningsteori, målsettingsteori og kognitiv evalueringsteori.

### 2.3.1 Forventningsteori

Forventningsteorien handler om at mennesker er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann og Kaufmann 2015, 121). Sagt enklere handler det om at alle individer har forventninger knyttet til belønning hvis de når et ønsket resultat. Dette kan være både indre belønning som status, men også ytre belønning som eksempelvis bonus og lønn. Lederen må være klar over at hvert enkelt individ styres av ulike elementer og har forskjellige mål når det kommer til resultat og måloppnåelse. Individer oppfatter begrepet belønning forskjellig, og dette er det viktig å ta hensyn til.

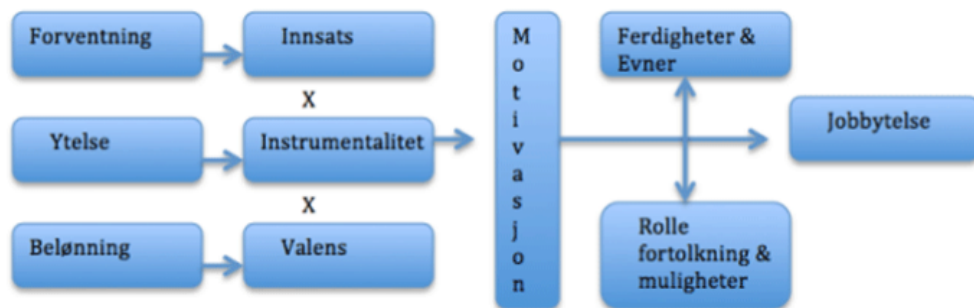
Innenfor forventningsteori finnes det tre ulike elementer som er viktig når det kommer til ansattes innsats på jobb:

1. Subjektive forventninger
2. Instrumentelle overveielser
3. Valensvurderinger

Den første elementet er subjektive forventninger som går ut på hvor stor innsats den enkelte ansatt legger i jobben sin (Kaufmann og Kaufmann 2015, 121). Dette avgjøres av hvor høy forventningen er til å oppnå et satt mål, og vil være forskjellig fra person til person. Høy subjektiv forventning vil si at den ansatte legger ned stor innsats på jobb, mens ved lav subjektiv forventning legges det inn liten innsats.

Det andre elementet er instrumentalitet, og beskriver forbindelsen mellom en arbeidsprestasjon og resultatet av prestasjonen (Hein 2009, 170). Har man en høy forventning om belønning vil innsatsen dermed bli høyere. I instrumentell forventning vil anerkjennelse og positive tilbakemeldinger stå høyere som belønning enn for eksempel lønn.

Det siste elementet er valensvurderinger, og med det angis preferansen individet har når det skal velges mellom for eksempel to alternativer. Valensen er positiv når individet foretrekker å få et gitt alternativ fremfor å ikke få det, men valensen vil være negativ dersom individet foretrekker å ikke få et alternativ fremfor å få det (Hein 2009, 169).



Figur 2.0: Forventningsteorien (Sander, 2016)

### 2.3.2 Målsettingsteori

Målsettingsteorien går ut på å sette seg spesifikke mål som en motivasjonsfaktor. Teorien bygger på at det å jobbe mot et konkret mål skal være en motivasjonskraft i seg selv (Kaufmann og Kaufmann 2015, 124). Prinsippet her er at spesifikke og vanskelige mål har størst motiverende effekt og derfor må ledere sette slike mål. På en annen side må medarbeideren føle at han har mestringsevne til å nå disse målene for å føle høy motivasjon til å sette i gang (Sander 2016). Det er derfor viktig at lederen også gir tilbakemeldinger underveis som motiverer.

#### 2.3.2.1 Hvordan sette mål

Gode mål er kilden til å oppnå gode resultater. Det er på denne måten man kan sikre seg fremgang. Ved å gi klare mål og retningslinjer til medarbeidere, jobbes



---

det mot å oppnå disse og bedre resultater innenfor de ulike målsettingene. Dette vil gi gode resultater både i form av motiverte ansatte og bedriften som en helhet.

Et bra utgangspunkt i prosessen om måloppnåelse vil være å hele tiden aktivt inkludere medarbeiderne. Dette øker interessen for å gjøre jobben hundre prosent, samtidig gir det de ansatte en følelse av å bli inkludert.

SMART-modellen er utviklet for å gi en oversikt over sjekkpunkter som er relevant når en skal sette opp gode mål (Kunøe 2014, 128).



Figur 3.0: SMART-modellen (Kunøe 2014, 128)

**Spesifikk-** her handler det om at målene må være klare og konkrete, slik at det blir lettere å oppnå.

**Målbart-** at målet er målbart betyr at det må kunne være noe å måle det oppnådde målet opp mot, for å se endring eller forskjeller.

**Ambisiøse-** det er viktig å sette mål som er ambisiøse, i den form at man skal ha noe å jobbe frem mot. Det må ligge motivasjon bak målet for å oppnå det.

**Realistisk-** målet som settes skal gi motivasjon, men det er også viktig at det er realistisk slik at man ikke mister motet til å oppnå det.

---

**Tidsbestemt-** for å kunne oppnå målet er det viktig at det settes en tidsramme slik at en vet når målet eventuelt skal måles. Dette opprettholder også motivasjonen for å oppnå det.

### 2.3.3 Kognitiv evalueringsteori

Dette er en teori som omhandler verdigrunnlaget for motivasjonen din. Det skilles mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er den motivasjonen som kommer innenfra, altså selve arbeidsutførelsen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 129). Her motiveres man av den gleden og engasjementet man føler for det man skal gjøre. Å utføre arbeid med indre motivasjon som grunnlag, kan være med på å forsterke følelsen av selvrealisering og det å nå personlige mål. Ytre motivasjon er på en annen side den motivasjonen som ligger utenfor selve arbeidet som utføres. Dette kan være faktorer som lønn, belønninger, bonuser og lignende (Kaufmann og Kaufmann 2015, 129). Det er ikke noe fasitsvar på hvilken av disse motivasjonskreftene som gir mest motivasjon, da alle mennesker er forskjellige og har forskjellige drivkrefter for hva som får dem til å utføre arbeid eller et gjøremål.

Istedenfor å fokusere på hvilken av de indre og ytre faktorene som gir best resultat er det viktig å finne en god balanse mellom begge. Å kun fokusere på den ytre motivasjonen kan være med på å svekke den indre motivasjonen i lengden. Hvis en ansatt kun jobber for å få lønn og belønninger kan dette føre til at den ansatte ikke lenger føler den samme gleden overfor målsettinger som tidligere (Kaufmann og Kaufmann 2015, 129). Derfor har lederen også en viktig jobb med å passe på å gi ansatte tilbakemeldinger, som også er med på å gi den ansatte en følelse av personlig utvikling, og med dette få den ansatte til å føle glede og engasjement i arbeidet som utføres.

## 2.4 Sosiale teorier

Sosiale teorier legger vekt på forholdet mellom ansatte, og i hvilken grad dette kan virke motiverende eller demotiverende. Sosiale teorier er derfor en viktig faktor for motivasjon. Her legges det stor vekt på ulike former for rettferdighet, som er vesentlige kilder til variasjon i motivert atferd (Kaufmann og Kaufmann

---

2015, 132). Videre skal vi ta for oss likeverdsteorien som er en relevant teori å trekke frem her.

#### 2.4.1 Likeverdsteorien

Likeverdsteorien er utviklet av J. Stacy Adams, og vektlegger at motivasjon er et resultat av en rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikning med det andre får og gir (Kaufmann og Kaufmann 2015, 132). En selger vil for eksempel sammenligne sin lønn eller arbeidsinnsats med andre kollegers lønn eller arbeidsinnsats, og dermed finner man ut om det finnes en likeverdstilstand eller ikke. Likeverdstilstand oppleves som tilfredsstillende og rettferdig, og det er derfor essensielt at alle ansatte opplever denne tilstanden når de sammenlikner seg med andre ansatte på samme arbeidsplass. Dersom man føler seg rettferdig behandlet vil dette føre til at motivasjonen til videre jobb vil være større. Dersom denne tilstanden ikke finner sted opplever vi likeverdsspenning. Da skapes det misnøye og urettferdighet som videre føles demotiverende (Kaufmann og Kaufmann 2015, 132).

### **2.5 Jobbkarakteristikamodeller**

Jobbkarakteristika modellen går ut på at egenskaper ved selve jobben påvirker arbeidstakernes motivasjon og jobbprestasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). En ansatt som har det bra i jobben sin og som trives, vil sannsynligvis være en mer motivert ansatt enn en annen ansatt som ikke trives. Herzbergs to-faktorteori er en sentral teori innenfor motivasjonsteoriene og vi har derfor valgt å fokusere på denne videre.

#### 2.5.1 Herzbergs to-faktorteori

Herzbergs to-faktorteori er utviklet av Frederick Herzberg og er en anerkjent teori som er nært knyttet til Maslows behovshierarki. Den ble utviklet ved at Herzberg intervjuet hundrevis av arbeidere og ba dem beskrive en situasjon som hadde ført til trivsel i jobben, og en situasjon som hadde ført til mistrivsel på jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). En vanlig oppfatning er at mistrivsel er det motsatte av trivsel, men undersøkelsen viste en helt annen oppfatning - det viste seg nemlig at begrepene kan betraktes som to uavhengige dimensjoner. Herzberg utviklet derfor to faktorer som kalles motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

---

Motivasjonsfaktorene er knyttet til de behov som er høyere opp i Maslows hierarki, som for eksempel prestasjoner, anerkjennelse og utviklingsmuligheter. De er dermed bundet til selve arbeidet en utfører, altså indre faktorer. De fremmer aktivt trivsel og jobbtilfredshet dersom de er tilstede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel hvis de ikke er tilstede.

Hygienefaktorer er knyttet til fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold og jobbtrygghet, og ligger derfor i den nedre delen av Maslows hierarki. Behovene er dermed bundet til forhold rundt arbeidsmiljøet, altså ytre faktorer. De skaper mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men fører ikke nødvendigvis til trivsel hvis de er tilstede.

### 2.5.2 Jobbberikelse

Herzberg utviklet videre et arbeidsmiljøprogram som han kalte jobb-berikelse. Dette skulle hjelpe organisasjoner å forbedre deres hygiene- og motivasjonsfaktorer og tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139). Videre kommer noen eksempler på dette.

- A) Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Her skal man stole på at arbeidstakeren har nok kunnskap til å ta den beste beslutningen og oppnå resultater på best mulig måte.
- B) Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar. Dette går ut på at arbeidstakeren skal få større kontroll og ansvar over egne handlinger.
- C) Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Ved at arbeidstakeren får fullføre et arbeid fra start til slutt, vil gjøre at man får større vekstmuligheter og føle en større kontroll enn tidligere.
- D) Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon. Dette handler om at man får informasjon om arbeid som er utført av andre, og kan derfor føre til at man får gjort sitt eget arbeid på en bedre måte.
- E) Å sørge for at arbeidstakeren får mulighet til å utvikle seg. Dette punktet går ut på at arbeidstakeren får nye og utfordrende oppgaver.

(Kaufmann og Kaufmann 2015, 139)

---

### 3.0 Metode

“En metode er en planmessig fremgangsmåte” (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2003, 13). For å tilegne oss kunnskap om hvordan vi kan besvare vår problemstilling på best mulig måte, har vi tatt i bruk boken *Metode og Dataanalyse* (2010). Med hjelp av denne har vi samlet inn informasjon, og analysert våre funn. Vi vil også presentere våre hypoteser i slutten av denne delen av oppgaven.

#### 3.1 Forskningsproblemet

For å besvare problemstillingen fikk vi tillatelse av Trend Sko til å gå nærmere inn på motivasjonen hos deres selgere, samt hva ledelsen tenker om de ansattes motivasjon. Ved å undersøke nettopp dette kan Trend Sko få en bedre oversikt over motivasjonsfaktorene i bedriften, i tillegg til å bli oppmerksom på hva de gjør riktig og hva de gjør galt med tanke på dette. For å få kartlagt dette skal vi nå sette det selgerne sier opp mot hva ledelsen sier.

#### 3.2 Analyseformål

Motivasjon kan påvirkes av ulike årsaker ettersom alle mennesker er ulike. Noen kan påvirkes av suksess og andre kan påvirkes av nedgang. Ofte er målet det samme, men påvirkningskraften for motivasjonen er ofte forskjellig. Formålet ved denne oppgaven er nettopp å finne ut hva som påvirker selgerne i Trend Sko til å yte sitt beste på arbeidsplassen. Ved å ta i bruk dybdeintervjuer skal vi finne ut hva som motiverer selgerne og hva lederne tror motiverer selgerne. Vi har intervjuet to av lederne og fire selgere for å undersøke om vi kan komme frem til noen tiltak som kan gjøre motivasjonen til de ansatte enda bedre.

#### 3.3 Metode og datainnsamling

Det neste steget blir nå å bruke den valgte problemstillingen og analyseformålet for å velge et design for det vi skal undersøke, og deretter samle informasjon. Det er to ulike metoder for datainnsamling. Her kan man velge mellom kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitativ metode er basert på data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 79), og her brukes spørreundersøkelser for å innhente data. I kvalitativ metode innhenter man data ved å kommunisere og observere mennesker (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010.

---

79). I vår oppgaver ønsker vi å innhente data om et bestemt tema i bedriften Trend Sko ved å utføre dybdeintervjuer. Metoden vi har valgt er kvalitativ (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 79).

### *3.3.1 Undersøkelsesdesign*

For å besvare undersøkelsesspørsmålene som er knyttet til analyseformålet finnes det flere ulike fremgangsmåter. For at analyseprosessen skal legges opp på riktig måte er det viktig at man velger riktig type undersøkelsesdesign. Det finnes tre ulike typer design, disse er: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38). Eksplorativt design vil være hensiktsmessig å ta i bruk om man i utgangspunktet ikke vet så mye om temaet/bedriften man har valgt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39). I et deskriptivt design har man gjerne en grunnleggende forståelse av problemområdet, og her handler det om å beskrive dette området på best mulig måte (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 41). Kausalt design blir ofte tatt i bruk når man skal undersøke ulike årsaksforklaringer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 45). Bakgrunnen for valg av design avhenger av hvor mye man vet om temaet, og hva man er ute etter å finne ut av.

I vår oppgave, hvor temaet omhandler hva som motiverer de ansatte i Trend Sko, har vi valgt å ta i bruk eksplorativt design. Her er det dybdeintervjuer eller undersøkelsesspørsmål som blir benyttet for å innhente informasjon vedrørende temaet. Dette er svært nyttig for oss, da vi ønsker å finne informasjon og opplysninger innad i bedriften. Ved å bruke dette designet vil vi kunne få innsyn i personlige meninger, synspunkter og erfaringer fra selgerne og ledelsen. I denne typen design er det også vanlig å sette opp hypoteser om sammenhenger som kan dukke opp i analyseprosessen. Hypotesene skal enten beholdes eller forkastes, og dette presenteres senere i oppgaven (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38).

### *3.3.2 Valg av primær og sekundærdata*

Når det er snakk om eksplorativt design finnes det to ulike måter å innhente seg informasjon - sekundær og primærdata. Sekundærdata er den dataen som allerede er innhentet og lagret. Dette er en veldig effektiv og lite kostbar måte å skaffe seg informasjon på. For å skaffe seg mest mulig informasjon om en bedrift kan det å ta i bruk sekundærdata i tillegg til primærdata være en fordel. Her kan man finne

---

informasjon som kommer fra bedriften selv, samt tidligere historie og erfaringer rundt spesielle temaer. Selv om dette er en fordelsaktig metode å skaffe seg informasjon på, må man også legge til grunn at sekundærdata kan være samlet inn til et annet formål enn ditt eget. Primærdata derimot er den informasjonen vi selv har samlet inn til vårt eget formål. Dette er en metode som er mer kostbar enn sekundærdata, men likevel vil vi her få informasjon som belyser akkurat det vi lurer på i vår problemstilling. Her kjenner man kvaliteten og dette gir en høyere validitet. Det er to ulike typer primærdata: observasjon og kommunikasjon (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2010, 39).

### *3.3.3 Individuelle dybdeintervju*

Med utgangspunkt i at vi tok for oss kvalitativ metode for å belyse vår problemstilling har vi valgt å gjennomføre dybdeintervjuer. Individuelle dybdeintervjuer brukes når man søker individers/ansattes personlige erfaringer og meninger. Denne typen intervjuer gjennomføres ved at man tar for seg en og en ansatt. Her har man laget seg en intervjuguide, hvor man utfra denne stiller åpne spørsmål slik at den ansattes meninger og synspunkter kommer tydelig frem. Det er vanlig å intervjuer mellom 15-20 personer, og med tanke på at intervjuet foregår i en en-til-en situasjon vil dette være både tidkrevende og kostbart. Fordeler ved å bruke individuelle dybdeintervjuer er at informasjonen man innhenter er individuell fra person til person, og at det ikke blir noen form for gruppepåvirkning fra andre (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2010, 40).

Når vi skulle planlegge intervjuene for Trend Sko valgte vi å ta for oss to personer fra ledelsen, samt fire ansatte fra butikken på Down Town i Porsgrunn. De to vi intervjuet fra ledelsen er to av tre i administrasjonen hos Trend Sko. De har begge ansvar for den daglige driften og innkjøp for alle butikken. Sammen med disse to kom vi frem til at vi skulle intervjuer selgerne fra butikken på Down Town - da dette er en av butikkene som selger mest og har både godt etablerte og nye selgere. Antallet av selgerne vi har intervjuet er basert på hvor mange av dem som var tilgjengelig på det tidspunktet vi besøkte butikken.

---

### 3.3.4 Undersøkelsesspørsmål

Da vi utarbeidet undersøkelsesspørsmålene tok vi utgangspunkt i Maslows behovshierarki. Vi har tidligere nevnt at når menneskers grunnleggende behov er dekket, vil dette også virke inn på motivasjonen. Vi utarbeidet fem ulike kategorier for spørsmålene i intervjuguiden. Disse er; mål, arbeidsmiljø, anerkjennelse, selvrealisering og prestasjoner. Ved å stille spørsmål innenfor disse kategoriene får vi en oversikt over de behovene som kan påvirkes i arbeidslivet. Svarene er individuelle og subjektive, men det kan likevel gi en pekepinn på hva Trend Sko burde legge mer eller mindre vekt på når det gjelder motivasjon hos de ansatte. For å vise en oversikt av de fem kategoriene som påvirker selgermotivasjon har vi laget denne grafiske modellen:



Figur 4.0: Faktormodell (egen figur)



---

### 3.4 Validitet

For å vurdere hvor “god” en undersøkelse eller et eksperiment er, snakker man om validitet. Validitet sier noe om gyldigheten av det man undersøker. I vårt tilfeller snakker vi om validitet i forhold til de spørsmålene vi har tatt for oss i intervjuguiden. Det er viktig å være klar over at det man validerer ikke er en bestemt målemetode eller en metode, men at det er en tolkning av de dataene vi vil få frem ved hjelp av intervjuet. Ved ulike formål vil det også være ulik validitet for det man skal finne ut av. Det er vanlig å diskutere flere ulike typer validitet, og disse er: begrepsvaliditet, innholdsvaliditet, overflatevaliditet og statistisk konklusjonsvaliditet. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2010, 99).

### 3.5 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig det du har funnet ut av er. Her ser man gjerne på i hvilken grad det resultatet du har fått vil være det samme om du undersøker det samme en gang til. Det vil alltid være mange tilfeldige faktorer som er med på å avgjøre hvorvidt det du har funnet ut av er reliabelt. Jo mindre tilfeldige feil man har, jo mer reliabel er undersøkelsen. En annen måte å forklare reliabilitet er “hvor godt man måler det man måler” (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2010, 102).

### 3.6 Hypoteser

For å gi en antakelse om det mulige utfallet av undersøkelsen bruker vi hypoteser. Ved å sette opp hypoteser får vi en god oversikt over hva vi skal se etter i undersøkelsen. I tillegg er det en bra måte å sjekke om svarene fra dybdeintervjuene samsvarer med det vi antar. Vi har derfor tatt utgangspunkt i intervjuguiden og utviklet disse hypotesene:

Hypotese 1:

*“Sosialt samhold på og utenfor arbeidsplassen motiverer selgerne til å prestere bedre på jobb”.*

Hypotese 2:

*“Konstruktive og positive tilbakemeldinger til selgerne i Trend Sko øker deres motivasjonen til å gjøre en god jobb”.*

---

Hypotese 3:

*“Konkurranser og lignende gir økt motivasjon”*

Hypotese 4:

*“Selgerne blir motivert av å sette spesifikke mål”.*

Hypotese 5:

*“Personlig vekst og karrieremuligheter i bransjen gir økt motivasjon”.*

---

## 4.0 Resultater

I denne delen av oppgaven ønsker vi å diskutere de funnene som vi har oppdaget i dybdeintervjuene. Vi har valgt å legge vekt på faktorer som motivasjon, prestasjoner, arbeidsmiljø, selvrealisering, anerkjennelse og mål når vi har formulert intervju spørsmålene. For å få mest mulig konkret informasjon fra selgerne og ledelsen i Trend Sko synes vi det var hensiktsmessig å stille så korte og konsise spørsmål som mulig slik at spørsmålene var enkle å tolke. Vi skal nå presentere resultatene fra intervjuene og videre presentere de viktigste funnene som vil besvare vår problemstilling.

### 4.1 Motivasjon

Faktoren motivasjon ble brukt for å kartlegge hva de forskjellige ansatte i Trend Sko blir motivert av, og hva som ligger bak det å bli motivert. Med tanke på at problemstillingen vår handler om å finne ut av hva som fremmer motivasjon blant selgerne i Trend Sko, synes vi det er viktig å vite hva de forskjellige respondentene mener selv. Av de 4 respondentene fra selgerne var alle svarene ulike når vi spurte om spørsmålet: “Hva legger du i ordet motivasjon?”. Intervjuobjekt 1 svarte: “Lysten du har til å selge og gjøre sitt beste”, intervjuobjekt 2 mente det var: “Penger, godt arbeidsmiljø og erfaring”, intervjuobjekt 3 svarte: “Motivasjon for meg betyr det å ha lyst til å lykkes med noe” og intervjuobjekt 4 svarte: “Motivasjon er drivkraften bak handlingene man gjør”.

Intervjuobjekt 5 som var fra ledelsen mente at motivasjon var: “Gleden ved å gjennomføre arbeidsoppgaver og det å ha gjort ting på en tilfredsstillende måte”, og intervjuobjekt 6 svarte: “Motivasjon er det som driver gjøremålene dine i hverdagen og på jobb”.

Det er klart at ordet motivasjon er forskjellig fra person til person, noe som kom godt frem under intervjuene. Videre skal vi se på de forskjellige faktorene som kan være med på å fremme motivasjon blant selgerne i Trend Sko.

---

## 4.2 Prestasjoner

Alle selgerne mente at de presterte det beste de kunne og at de stort sett er fornøyde med sine egne prestasjoner. Vi spurte respondentene om de presterte mer enn det som forventes av dem, og samtlige svarte i positiv forstand: *“Ja, jeg prøver å yte mitt beste og er aldri vrien når det kommer opp noe som ikke direkte er mitt område”* - Intervjuobjekt 1.

På spørsmålene om belønning og belønningssystemer i Trend Sko, mente respondentene at dette kunne vært bedre. Alle respondentene mente at belønning i form av ros, og mer ansvar var med på å gi økt arbeidsmotivasjon. Samtlige mente at det kunne vært mye bedre belønningssystemer i Trend Sko og at ledelsen kunne vært mye mer oppmerksomme samt gi flere tilbakemeldinger - både positivt og negativt. Respondentene var også klare på at de ønsket flere interne konkurranser for å få flere utfordringer, og være villige til å prestere bedre.

Svarene fra ledelsen underbygget svarene fra selgerne i stor grad. De mente at de var relativt flinke til å gi tilbakemeldinger, men man kan alltid bli bedre. Belønningssystemet var de helt i enig i at kunne vært bedre. Samtidig mente de at det kunne vært mye mer engasjement fra selgerne når det kom til jobbytelse. Vi stilte spørsmålet om ledelsen følte at selgerne presterte det beste de kunne. Svaret på dette var fra intervjuobjekt 5: *“Jeg tror de prøver å yte, men det er nok varierende i forhold til dagsform og stemning”*.

## 4.3 Arbeidsmiljø

Under faktoren arbeidsmiljø la vi vekt på det sosiale ved arbeidsplassen, og hvordan det sosiale aspektet påvirker selgerens motivasjon. På bakgrunn av Maslows hierarki om sosiale behov og Herzbergs tofaktorteori mener vi det å ha fokus på det sosiale miljøet på arbeidsplassen har en essensiell verdi når det kommer til motivasjon på jobb. Derfor har vi valgt å utforme hypotesen: *“Sosialt samhold på og utenfor arbeidsplassen motiverer selgerne til å prestere bedre på jobb”*.

Under intervjuene merket vi at når spørsmålene rundt arbeidsmiljø ble stilt, ble det stort engasjement rundt dette. Det var tydelig at respondentene ønsket mer fokus

---

på et sosialt arbeidsmiljø og at dette ble mer tilrettelagt. *“Et sosialt miljø er det som gir den ekstra gnisten. Jobben er en så stor del av hverdagen, og det er derfor viktig at man trives med både jobben og kollegaene”* - Intervjuobjekt 1.

I intervjuene kom det frem at det blir arrangert sosiale arrangementer to ganger i året, og at samtlige synes dette er for sjeldent. Flertallet av respondentene mener at et sosialt miljø er svært motiverende fordi det skaper et godt samhold mellom ansatte når man trives med hverandre.

På bakgrunn av ovennevnt informasjon mener vi at vår hypotese, om at samhold på og utenfor arbeidsplassen motiverer selgerne til å prestere bedre på jobb, er gjeldende.

#### **4.4 Selvrealisering**

Vi antok når vi utarbeidet spørsmålene rundt selvrealisering at dette var noe som var av stor betydning for selgerens motivasjon. Når vi senere ser igjennom svarene fra respondentene var ikke dette av like stor betydning som først antatt. I Maslows behovshierarki er dette det høyeste nivået, og innebærer behov for å realisere sine evner og potensial (Kaufmann og Kaufmann 2015, 116).

På spørsmålet om det er noe de synes er utfordrende ved jobben svarte alle respondentene at de synes ikke det var noen spesielle utfordringer. Ut i fra dette har vi valgt å konkludere med at det er svært få konkurranser, og lite som utfordrer selgerne til å prestere mer og bedre. Når vi stilte spørsmålet som omhandlet hvorvidt konkurranser og lignende påvirket deres innsats, var det et klart ja fra alle respondentene. De trenger å ha noe å hige etter og jobbe for.

#### **4.5 Anerkjennelse**

I motivasjonsteoriene er anerkjennelse en elementær faktor, og vi ønsket derfor å utvikle hypotesen *“konstruktive og positive tilbakemeldinger til selgerne i Trend Sko øker deres motivasjonen til å gjøre en god jobb”*. Anerkjennelse går under Maslows teori om aktelse. Å få tilbakemeldinger på det arbeidet man utfører fører ofte til at selgerne føler at de har gjort en god jobb, samt at de føler en slags

---

anerkjennelse og positivitet for arbeidet sitt. Dette vil igjen føre til at man føler en trygghet på arbeidsplassen, og man føler at man blir sett.

Respondentene var enige om at det var dårlig med tilbakemeldinger og det er derfor vanskelig å vite om jobben som blir utført er tilfredsstillende nok eller ikke. *“Jeg mener at tilbakemeldinger er viktig i en jobbsituasjon, og selvfølgelig ellers i livet. Det hjelper meg til å kunne vite om jeg gjør noe positivt eller om det er noe jeg må forbedre meg på. Jeg vil ha ros når jeg fortjener det og ris når jeg fortjener det”* - Intervjuobjekt 3.

Svarene fra våre respondenter underbygger i stor grad vår hypotese om anerkjennelse. De ønsker å vite, og derfor er tilbakemeldinger helt elementært når det kommer til dette. Her har ledelsen og de ansatte seg i mellom et stort forbedringspotensiale.

#### **4.6 Mål**

Alle respondentene var samstemte i at det å sette spesifikke mål både for butikken og for seg selv var motiverende. Intervjuobjekt 2 svarte: *“Det er veldig viktig for meg å sette mål. Da har jeg noe å jobbe mot, og det gir meg den ekstra gnisten til å klare å gjennomføre det jeg skal”*. En annen respondent svarte: *“Det er viktig for meg å sette personlige mål, men i Trend Sko er det ingen bonusordninger for å ha klart et spesifikt mål. Det handler ikke om at jeg trenger mer lønn, men at man kunne fått en gevinst for å ha klart noe hadde vært en mye større motivasjonsfaktor”*.

Vi utviklet hypotesen *“selgerne blir motivert av å sette spesifikke mål”*. Det kom frem at noen synes dette var svært motiverende, men for noen var dette ikke noen spesiell motivasjonsfaktor. Funnene stemmer derfor bare delvis med vår hypotese, da ikke alle mente at det å sette spesifikke mål var den viktigste motivasjonsfaktoren.

---

## 5.0 Hovedfunn

Etter å analysert og diskutert resultatene fra dybdeintervjuene har vi nå kommet frem til de viktigste funnene for å besvare vår problemstilling. Det er noen faktorer som er av større verdi enn andre faktorer når det kommer til motivasjon på arbeidsplassen, og disse skal vi videre belyse. Vi har valgt å ta for oss hypotesene én etter én for å få størst mulig oversikt over funnene.

**Hypotese 1:** *“Sosialt samhold på og utenfor arbeidsplassen motiverer selgerne til å prestere bedre på jobb”*

Denne hypotesen har vi utarbeidet under arbeidsmiljø i intervjuguiden, og er den første faktoren som har stor påvirkningskraft på motivasjonen til selgerne. Det kom klart frem under intervjuene at et godt arbeidsmiljø i form av et sosialt samhold var viktig når det kom til trivsel på jobb. Først og fremst mente samtlige av respondentene at positivitet og gode kommunikasjonsevner blant ansatte og ledere var svært viktig, og at dette videre fører til godt humør som smitter over både på kolleger og kunder. Mange mente også at et sosialt miljø var essensielt fordi jobben er en så stor del av hverdagen, og det er derfor viktig at man trives og at de ansatte kommer godt overens med hverandre. Flere påpekte under intervjuet at de som hadde sterke personlige bånd mellom seg gjorde at arbeidslysten og motivasjonen til å gjøre det bra på jobb økte.

Respondentene fra ledelsen mente at i tillegg til å ha et sosialt miljø var det også viktig med trygghet, det å bli sett og hørt, og ha klare retningslinjer. De mente at dette også underbygget de ansattes motivasjon til å gjøre en god jobb når de var tilstede. Dette var det en av intervjuobjektene fra selgerne som så seg enig i under intervjuet, da dette spørsmålet kom: “er det noen spesielle faktorer som er vesentlig for at du skal trives på jobb?”. Her svarte respondenten, i tillegg til det ovennevnte, om sosiale forhold: *“Klare retningslinjer fra ledelsen, orden og struktur fra alle ansatte, samt at man føler seg sett og hørt selv om jeg bare jobber som deltid”*.

Vi vil på bakgrunn av nevnt informasjon si at hypotesen vi utarbeidet stemmer overens med hva som ble svart på spørsmålene.

---

**Hypotese 2:** *“Konstruktive og positive tilbakemeldinger til selgerne i Trend Sko øker deres motivasjonen til å gjøre en god jobb”.*

Hypotesen har vi utarbeidet under anerkjennelse i intervjuguiden, og er den andre faktoren som klart og tydelig kom frem som en av de største motivasjonskildene. Behovet for tilbakemeldinger og det å bli sett er stort for de ansatte i Trend Sko. I dybdeintervjuene kom det frem at samtlige av de ansatte mente at det var viktig for motivasjonen at de følte at de ble satt pris på, og at jobben de gjorde hadde en mening.

Det kom også frem under intervjuene at både lederne og de ansatte seg imellom hadde et stort forbedringspotensiale når det kom til å gi tilbakemeldinger til hverandre. Både i form av det som er bra, men også på eventuelle forbedringer og det som ikke er fullt så bra. Respondentene mente at det var et altfor stort fokus på tall i form av solgte sko og tilbehør, men ikke så mye på andre ting som kundeservice, rydding og andre ansvarsområder. Dette var det et stort ønske om forbedringer på, og samtlige var også bevisste på å bli bedre på det selv. Under intervjuene med ledelsen mente de at de var relativt flinke til å gi både positive og konstruktive tilbakemeldinger, men svarte *“alt er relativt, og vi kan også bli enda bedre”* - Intervju 5.

Det er klart at de ansatte i butikken og ledelsen har forskjellig syn på dette, og det er derfor viktig at de kommer til en felles forståelse av hva ansatte ønsker og hva ledelsen faktisk har mulighet til å praktisere. Vår hypotese om at konstruktive og positive tilbakemeldinger til selgerne i Trend Sko øker deres motivasjonen til å gjøre en god jobb er gjeldende.

**Hypotese 3:** *“Konkurranser og lignende gir økt motivasjon”.*

Hypotesen er utarbeidet under prestasjoner fra intervjuguiden. Respondentene mente at de ønsket flere konkurranser for å kunne utfordre seg selv mer og på den måten prestere bedre. De var også samstemte i at belønningssystemet kunne vært bedre. *“Motivasjonen blir større når jeg har en premie i vente. Det behøver ikke å være mer lønn eller noe stort, men bare en liten oppmerksomhet på at jeg eventuelt har gjort noe bra”* - Intervjuobjekt 1. Det viser seg dermed at vår hypotese stemmer overens med svarene til respondentene.



---

**Hypotese 4:** *“Selgerne blir motivert av å sette spesifikke mål”.*

Denne hypotesen er utarbeidet under mål i intervjuguiden. Her viste det seg at selgerne synes det å sette spesifikke mål var motiverende, men bare til en viss grad. Siden belønningssystemet som nevnt hadde såpass stort forbedringspotensiale var ikke det å sette seg mål den største motivasjonsfaktoren i Trend Sko. Vår hypotese er derfor bare delvis sann i forhold til respondentenes svar, men vi velger likevel å beholde den da det å sette spesifikke mål er et forbedringspotensiale.

**Hypotese 5:** *“Personlig vekst og karrieremuligheter i bransjen gir økt motivasjon”.*

Hypotesen er utarbeidet under selvrealisering i intervjuguiden, og går under det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. I arbeidslivet er det viktig for alle arbeidstakere å oppnå dette med tanke på å utvikle seg som person. Flere av respondentene mener at det er vanskelig med videre karrieremuligheter i Trend Sko, da det er et såpass lite selskap og på grunn av at det er familiedrevet.

Da vi stilte spørsmålet vedrørende hvilken grad denne jobben hadde betydning, svarte intervjuobjekt 2: *“Den har stor betydning for meg siden den gir meg penger hele friåret mitt samt god erfaring på CV, men ellers valgte jeg dette yrket siden jeg trengte jobb før jeg skal starte på studier”.* Intervjuobjekt 3 svarte: *“Denne jobben har stor betydning for meg, da dette er yrket jeg har valgt å leve av”.*

Fokuset og motivasjonen er helt klart forskjellig for disse to respondentene når det kommer til personlig vekst i bransjen. Intervjuobjekt 3 er svært motivert, mens intervjuobjekt 2 ikke er særlig motivert da denne jobben bare er midlertidig og noe han/hun ikke kunne tenke seg videre.

Vi vil derfor konkludere med at for de arbeidstakerne som ønsker å beholde og arbeide i jobben sin vil hypotesen vår stemme, men for de arbeidstakerne som bare er midlertidig så vil hypotesen ikke stemme overens.

---

## 6.0 Forbedringstiltak

Vi vil nå komme med forbedringstiltak under hver av hypotesene som vil hjelpe selgerne i Trend Sko til å fremme motivasjon, samt hva lederne kan bli bedre på.

**Hypotese 1:** *“Sosialt samhold på og utenfor arbeidsplassen motiverer selgerne til å prestere bedre på jobb”.*

Vi har konstatert at et sosialt samhold og miljø på arbeidsplassen er viktig for selgerne i Trend Sko, og det er derfor viktig å legge til rette for dette. De ønsker flere sosiale sammenkomster, da samtlige mener at dette skaper sterke personlige bånd som øker motivasjonen når de er på jobb. Et alternativ til forbedring kan være å arrangere “lønningspils” en gang i måneden. Dette skaper flere minner, og styrker gode relasjoner til butikken.

**Hypotese 2:** *“Konstruktive og positive tilbakemeldinger til selgerne i Trend Sko øker deres motivasjonen til å gjøre en god jobb”.*

Selgerne mener at tilbakemeldinger er svært viktig både i arbeidssammenheng og ellers i livet. De mener at ledelsen, men også selgerne seg i mellom, kan bli mye flinkere til dette. Når ledelsen kommer med tilbakemeldinger er de ofte i negativt forstand, eller så er de bare basert på salgstall. Dette må ledelsen bli flinkere på. Det er lett å bli demotivert når man bare får ris og aldri ros hvis man har gjort noe bra. Det er derfor viktig å si ifra når selgerne har gjort noe bra, men også komme med konstruktive tilbakemeldinger hvis de har gjort noe “feil”. Her må man finne en balanse, og tenke igjennom hva som er fortjent og ikke.

**Hypotese 3:** *“Konkurranser og lignende gir økt motivasjon”.*

Som vi har sett tidligere gir konkurranser og lignende økt motivasjon blant selgerne. De mener at det er for lite konkurranser og ønsker mer av dette slik at de blir mer motivert til å gjøre en bedre jobb. Belønningssystemet er de også samstemte om at trenger forbedringer. Ikke nødvendigvis i form av høyere lønn eller penger, men at man har en premie i vente hvis man vinner konkurranser.

---

**Hypotese 4:** *“Selgerne blir motivert av å sette spesifikke mål”.*

Denne hypotesen viste seg å bare være delvis sann. I utgangspunktet synes selgerne at det å sette spesifikke mål var motiverende, men siden belønningssystemet var såpass dårlig så var ikke dette det de prioriterte mest. Her er det et stort forbedringspotensiale. Hvis man setter seg mål som man skal oppnå innenfor en viss periode, vil dette gjøre at de fleste selgerne gjør det de kan for å yte bedre for å oppnå dette målet. Dette er et gode til både ledelsen og butikken.

**Hypotese 5:** *“Personlig vekst og karrieremuligheter i bransjen gir økt motivasjon”.*

Det viste seg her at det er vanskelig med videre karrieremuligheter i bransjen da nåløyet er ganske trangt. Dette gjør at noen av selgerne blir demotiverte og ser ikke for seg en fremtid i Trend Sko. I tillegg mener samtlige av selgerne at det er for lite utfordringer, og at personlig vekst derfor er vanskelig. Samtidig mener de selgerne med mer ansvar at det til en viss grad er rom for personlig vekst da de får flere utfordringer, men at videre karrieremuligheter er vanskelig. Et alternativ til tiltak er at ledelsen burde være flinkere til å informere sine ansatte om hvilke muligheter som finnes i butikken, og generelt i bransjen. Dette kan føre til økt motivasjon blant selgerne når de vet hva slags alternativer de har videre.

---

## 7.0 Konklusjon

Denne oppgavens formål var å finne materiale for å svare på vår problemstilling som lyder som følger: *“Hvilke faktorer må være tilstede for å fremme motivasjon hos Trend Skos ansatte?”*. Vi har valgt å legge fokus på de fire hovedteoriene om motivasjon, og videre presentert resultatene fra dybdeintervjuene, samt å beskrive våre mest signifikante funn.

Vi utførte individuelle dybdeintervjuer for å få mest mulig klare og direkte svar. I tillegg valgte vi å intervjuer både selgerne i butikk og ledelsen for å avklare forskjellige synspunkter, samt enigheter og uenigheter i bedriften. I dybdeintervjuene ble det gitt både positive og negative tilbakemeldinger, og vi har derfor foreslått ulike forbedringstiltak på de negative tilbakemeldingene. Dette fordi ledelsen burde prøve å forbedre disse og legge til rette. Det er viktig å påpeke at selvom vi bare har lagt frem forbedringstiltak for det negative må ikke det som allerede er positivt glemmes.

I oppgaven tok vi i bruk Maslows behovshierarki som utgangspunkt. En helhetlig konklusjon er at det å fremme motivasjon er individuelt fra person til person, men allikevel må noen grunnleggende faktorer være tilstede for alle. I vår undersøkelse utmerket faktorene anerkjennelse og arbeidsmiljø seg mest, men også faktorene som omhandlet prestasjoner, selvrealisering og mål. Må alle faktorene være tilstede for å fremme motivasjon? Vi er todelt. Først og fremst nei, på det grunnlag av at våre respondenter ikke hadde særlig stort behov for selvrealisering i deres jobb, da de flesteparten synes videre karrieremuligheter og personlig bare var tilstede til en viss grad. Vi mener også ja, da noen har større behov enn andre. De faktorene som utvilsomt må være tilstede er behovet for anerkjennelse og et godt arbeidsmiljø.

Hypotesene våre har vist seg å være sanne, men at noen faktorer stikker dypere i motivasjonen enn andre. Vi har derfor valgt å beholde alle fem hypotesene. Vi har konkludert med at for å kunne øke motivasjonen blant selgerne må ledelsen legge til rette for flere sosiale sammenkomster, tilrettelegge for flere utfordringer og arbeidsoppgaver i jobbsituasjon, personlig vekst, sette spesifikke mål, og til slutt gi tilbakemeldinger som både er konstruktive og positive når det er tilfellet. Dette

---

kan vi si på bakgrunn av informasjon fra de individuelle dybdeintervjuene. Hvis ledelsen og selgerne er villige til å forbedre alt dette vil dette styrke motivasjonen og gi økt positivitet i arbeidet. Avslutningsvis er det viktig at ledelsen tar i ett tak og har klare mål for fremtiden. Ledelsen burde selv kartlegge forbedringspotensialet i bedriften slik at de kan yte på en mer tilfredsstillende måte for alle.

---

## 8.0 Referanseliste

Barrick, M. R., & Mount, M. K 1991. "The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis". *Personnel Psychology*, 44 (1), 1-26. Hentet 03.11.16

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=086a686c-bd16-4064-92d2-496ed43df8d3%40sessionmgr114&vid=26&hid=115>

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. 1992. "Manual for the revised NEO personality inventory (NEO-PIR) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI)". Odessa, FL: Psychological Assessment Resource

Gripsrud, Geir, Olsen, Ulf Henning, Silkoset, Ragnild 2010. *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget 2010, 2. utgave, 1. opplag. 3, 13, 38, 39, 40, 41, 45, 79, 99, 102

Hein, Helle Hedegaard 2009. *Motivation*. Hans Reitzels Forlag, 1. utgave, 3. opplag. 74, 100, 102, 169, 170

Kaufmann, A & Kaufmann, G 2015. *Psykologi i organisasjonen og ledelse*. Fagbokforlaget, 5 utgave, Bergen. 113, 114, 115, 116, 117, 120, 121, 124, 129, 132, 138, 139

Kunøe, Gorm 2014. *Topplinje "om effektivitet i profesjonelt salg"*. 1. opplag 2015. ScanForum AS, Oslo. 128

Malt, Ulrik 2016. "Personlighet". Hentet 25.04.17

<https://snl.no/personlighet>

Rosland, Kjell 2011. "Maslows behovspyramide". Hentet 05.05.17

<http://ndla.no/nb/node/85351?fag=102780>

---

Sander, Kjetil 2016. "Kognitive motivasjonsteorier". Hentet 04.05.17

<https://estudie.no/kognitive-motivasjonsteorier/>

Sander, Kjetil 2016. "Forventningsteorien (proessorientert motivasjonsteori)".

Hentet 05.05.17

<https://estudie.no/forventningsteorien/>

Trend Sko AS, 2016. "Velkommen til TrendSko.no". Hentet 25.04.17

<http://www.trendsko.no>

---

## 9.0 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide selgere

Generell informasjon:

Presentasjon av studentene og temaet til bacheloroppgaven.

Informere respondenten at all informasjon vil være anonym.

Åpningsspørsmål:

- Alder?
- Hva er din stilling i Trend Sko og hvor lenge har du vært ansatt?
- Hva var det som gjorde at du valgte dette yrket?

Motivasjon:

- Hva legger du i ordet motivasjon?
- Blir du motivert av det arbeidet du utfører? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Er lønn en motivasjonsfaktor for deg?
- Hvordan kan din leder legge til rette for at din motivasjon til jobbutførelse øker?
- Føler du deg sett og hørt av ledelsen?
- Syntes du Trend Sko tilrettelegger for at du til enhver tid yter ditt beste? Gjennom arbeidsoppgaver, ansvar, kurs og lignende.

Prestasjoner:

- Er ledelsen flinke til å legge merke til dine prestasjoner?
- Er du fornøyd med dine egne prestasjoner?
- Presterer du mer utover det som forventes av deg?
- Føler du at belønning gir deg økt arbeidsmotivasjon? Ros, mer ansvar, økonomisk belønning.
- Føler du det er et bra belønningssystem i Trend Sko for å øke din innsats på arbeidsplassen?
- Hvordan påvirker konkurranser og lignende på din innsats?



---

Arbeidsmiljø:

- Hvordan trives du på jobben din?
- Er det noen spesielle faktorer som er vesentlig for at du skal trives på jobb?
- Hvordan påvirker ledelsen din trivsel?
- Er et sosialt miljø på jobb viktig for deg? Hvorfor/ Hvorfor ikke?
- Gir det sosiale miljøet deg økt arbeidslyst? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Arrangeres det sosiale arrangementer? Hvis ja, hvor ofte?

Selvrealisering:

- Hvilken grad har denne jobben betydning for deg?
- Er det noe du synes er utfordrende i jobben?
- Føler du at arbeidssituasjonen din er trygg for fremtiden?
- Hvordan har jobben din utviklet deg som person?

Mål:

- I hvilken grad blir du motivert av at det settes mål for produktene du skal selge?
- Hvor viktig er det for deg å sette egne mål?
- Dersom fastsatt mål ikke blir nådd, hvilken effekt har det på din motivasjon?

Anerkjennelse:

- Føler du at du får anerkjennelse på jobben?
- Har anerkjennelse på jobben betydning for din motivasjon?
- Får du konstruktive tilbakemeldinger av ledelsen?

Tusen takk for at du stilte opp på dette intervjuet.

---

## 9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide ledelse

Generell informasjon:

Presentasjon av studentene og temaet til bacheloroppgaven.

Informere respondenten at all informasjon vil være anonym.

Åpningsspørsmål:

- Alder?
- Hva er din rolle som leder, og hvor lenge har du vært ansatt som leder i Trend Sko?
- Hva var det som gjorde at du valgte dette yrket?

Motivasjon:

- Hva legger du i ordet motivasjon?
- På hvilken måte bidrar dere som ledelse til motivasjon hos de ansatte?
- Hva tror du er motiverende for dine ansatte til å gjøre en ekstra innsats?
- Ser du på deg selv som leder som en viktig motivasjonskilde for dine ansatte?
- Tror du selgerne føler seg sett og hørt av ledelsen?
- Tror du at dine ansatte er fornøyd med den lønnen de mottar?

Prestasjoner:

- Er du flink til å gi tilbakemeldinger til selgerens prestasjoner?
- Føler du at dine selgere presterer det beste de kan? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Får du inntrykk av at selgerne er fornøyd med sine egne prestasjoner?
- Har selgerne mulighet til å komme med innspill på sine arbeidsoppgaver/arbeidsrutiner/arbeidstider?
- Synes du det er et bra belønningssystem i Trend Sko for å øke selgernes innsats?

Arbeidsmiljø:

- Tror du selgerne trives i selskap med sine kollegaer samt ledelsen?
- Er det noen spesielle faktorer som du synes er vesentlig for at ansatte skal trives på jobb?
- Føler du at selgerne jobber i et godt team?

- 
- Er et sosialt miljø viktig for deg? Hvorfor/ Hvorfor ikke?
  - Er ledelsen flinke til å arrangere sosiale sammenkomster?
  - Tror du at dine ansatte er fornøyd med den jobben ledelsen gjør?  
Hvorfor/hvorfor ikke?

Mål:

- Synes du det å sette mål er en viktig motivasjonsfaktor?
- Dersom fastsatt mål ikke blir nådd, hvilken effekt har det på din motivasjon?

Tusen takk for at du stilte opp på dette intervjuet.