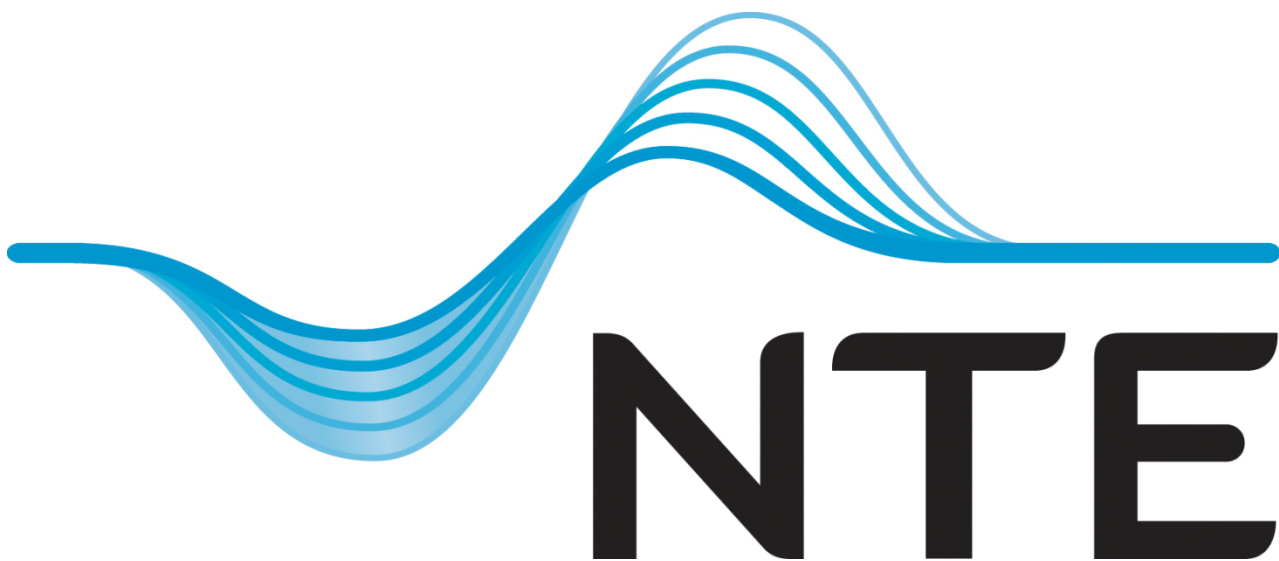


**Kristofer C.Lindba
Magnus Pettersen**

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk -

Selgermotivasjon, rom for forbedring?



BTH 32031 - Salgsledelse og Personlig salg

Innleveringsdato:

07.06.2012

Stuedsted:

BI Trondheim

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

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
1.0 INNLEDNING	1
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	1
1.2 BEDRIFTSPRESENTASJON.....	2
1.3 OPPBYGGINGEN AV OPPGAVEN.....	3
2.0 TEORI	4
2.1 BEHOVSTEORI – MASLOWS BEHOVSHIERARKI.....	4
2.2 KOGNITIV MOTIVASJONSTEORI.....	7
2.2.1 Forventningsteori.....	7
2.2.2 Målsettingsteori.....	8
2.3 SOSIALE TEORIER.....	11
2.4 JOBBKARAKTERISTIKA-MODELLER.....	12
2.4.1 Herzbergs tofaktorteori.....	12
2.4.2 Psykologiske jobbkrav.....	14
2.4.3 Jobbkarakteristika-modellen.....	15
2.5 BELØNNING SOM MOTIVASJON.....	16
2.5.1 Hvorfor bruke insentiver i jobbsammenheng.....	17
2.5.2 Finansielle insentiver.....	17
2.5.3 Ikke-finansielle insentiver.....	20
2.5.4 Psykologiske motivasjonsfaktorer.....	21
3.0 METODE	23
3.1 ANALYSEFORMÅL.....	24
3.2 VALG AV RESPONDENTER.....	24
3.3 FORSKNINGSDESIGN.....	24
3.3.1 Type design.....	25
3.3.2 Intervjuguiden.....	27
3.3.3 Spørreskjema.....	27
3.4 UNDERSØKELSE OG HYPOTESER.....	27
3.5 BEHANDLING AV RESULTATER.....	30
4.0 ANALYSE	36
4.1 HYPOTESER.....	36
4.2 DRØFTING.....	38
4.2.1 Finansielle insentiver.....	39
4.2.2 Ikke-finansielle insentiver.....	42

5.0 OPPSUMMERING	45
<i>5.1 Sett i sammenheng</i>	<i>47</i>
5.1 KONKLUSJON.....	48
6.0 ANBEFALING	48
KRITIKK TIL OPPGAVEN.....	50
REFERANSELISTE	51
VEDLEGG 1	53
VEDLEGG 2	54
VEDLEGG 3	59

Forord

Vi vil først få lov til å takke for en lærerik tid her på Handelshøyskolen BI Trondheim. Vi har igjennom våre tre år ved markedsføringslinjen først og fremst tilegnet oss god kunnskap og kompetanse, men vi har også vokst som individer. Det har vært mange tøffe eksamensperioder, og mange lange dager, men som et kjent Engelsk ordtak sier; ”*A smooth sea never made a skilled sailor*”.

Vi vil spesielt takke Handelshøyskolen BI, Trondheim, vår veileder og foreleser Frank Kristiansen og Tore Resell, for gode råd, inspirasjon og faglig veiledning. Vi vil også takke Nord Trøndelag Elektrisitetsverk, ved Anders Eggen, for at vi fikk lov til å skrive om deres bedrift.

Vi ser frem til å starte på nye utfordringer, og til Frank Kristiansen, vi lover at vi vil være djerv, tøff og tydelig i vår videre ferd. Takk for tre fine år her ved Handelshøyskolen BI Trondheim.

Med vennlig hilsen Kristofer Clark Lindbak og Magnus Pettersen.

Sammendrag

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i personlig salg og salgsledelse, hvor vi har tatt for oss temaet motivasjon i selgeryrket. Bakgrunnen for valget, var at vi mente at motivasjon på arbeidsplassen er viktig både for trivsel og lønnsomheten i en bedrift.

Gjennom denne oppgaven har vi tatt for oss en problemstilling som omhandler hvordan NTE motiverer sine selgere, og hva som i realiteten motiverer selgere, sett fra selgerne sitt syn.

Vi innledet oppgaven med å kort fortelle om motivasjon, formålet med oppgaven og presenterte bedriften NTE. Deretter presenterte vi ulike sentrale teorier som berører motivasjon og belønningssystemer. Ved hjelp av teori har vi kunnet se på hvordan ulike faktorer påvirker en ansatt, både når det gjelder indre motivasjonsfaktorer, samt ytre motivasjonsfaktorer.

Senere i oppgaven så vi på hvordan vår planmessige fremgangsmåte skulle forekomme, dette ble gjort i metoddelen av oppgaven. På bakgrunn av analyseformål, bestemte vi oss for hvilket forskningsdesign vi skulle bruke. Vi analyserte deretter vår problemstilling, vårt møte med salgsleder i vår valgte bedrift, og vår teoretiske tilnærming for så å videre kunne utvikle hypoteser. Når hypotesene var ferdigstilte lagde vi en spørreundersøkelse som ga oss svar på hypotesene. Spørreundersøkelsen var knyttet til forskjellige aspekter ved jobben, og var delt inn i kategorier som finansielle insentivsystemer, arbeidsmiljø, arbeidsforhold og sosiale relasjoner. Ut av spørreundersøkelsen fikk svar på viktige faktorer om hvordan selgere blir motivert. Vi så ut ifra dette en klar trend i at selgere hos NTE blir motivert av ikke- finansielle faktorer. Vi har videre i analysene drøftet ulike måter å motivere selgere på, ved hjelp av forskjellige belønningssystemer og anerkjennelse. Ut av analysen fant vi gap mellom selgere og beslutningstaker, noe vi mente er viktig at NTE klarer å lukke. Det største gapet vi fant var knyttet til de finansielle kompensasjonene, men vi fant også gap i forskjellige komponenter som utgjør forskjellen på et godt og ikke godt arbeidsmiljø. Vi avsluttet så oppgaven med og komme med konkrete anbefalinger.

1.0 Innledning

Med denne oppgaven ønsker vi å fordype oss i temaet motivasjon og undersøke hvilke tiltak en bedrift benytter seg av for å øke motivasjon blant ansatte. Oppgaven tar for seg business to business (B2B)- selgere i en selvvalgt bedrift fra Midt-Norge.

Motivasjon er drivkreftene til handling, både i arbeidssammenheng og ellers i livet. Hva som motiverer en, varierer mye, noen gjør ting på grunn av at man føler glede ved det man det oppnår, mens for andre kan det være situasjoner man befinner seg i, som tvinger frem en handling. På en arbeidsplass vil forståelsen av motivasjon kunne være verdifull. Vi mener motiverte ansatte yter mer.

Salgsyrket kan være et spennende yrke, med muligheter for stor arbeidsfrihet og god inntekt. Det kan likevel være krevende å motivere seg selv og de rundt seg. Det vil derfor være viktig for en leder å ha god kunnskap om hva som driver selgere. Å få et innblikk i ulike verktøy en leder kan bruke for å skape motivasjon, slik som ris, ros, økonomiske insentiver og konkurranser, vil være viktig for å kunne øke de ansattes prestasjoner.

Vi vil bruke teori om motivasjon for å gi oss en innsikt i hvordan mennesker styres til ulike nivå av innsats. Deretter vil vi se på hva vår valgte bedrift gjør for å motivere sine selgere, for deretter å se hva som i realiteten motiverer de.

1.1 Formålet med oppgaven

Vi mener at en slik undersøkelse er nyttig i en bedriftssammenheng. Motiverte ansatte er en av de viktigste drivkreftene til de resultatene en bedrift viser, men det er også en usikkerhet rundt hva som er den beste måten å motivere ansatte på. Denne oppgaven er da et faglig innspill i temaet *motivasjon på arbeidsplassen*, der vi blant annet forsøker å avdekke bedriftens forståelse av motivasjon, og ser på ulike teorier som omhandler dette. Basert på forståelsen av motivasjon velger bedrifter ulike former for belønning og andre tiltak som skal bidra til økt innsats. Vi ønsker å belyse at det er vanskelig å motivere alle ansatte med de samme

tiltakene fordi hver ansatt er unik, og motiveres ofte i svært varierende grad av ulike belønningssystemer og tiltak.

Vi vil undersøke om det eksisterer gap mellom det bedriften gjør for å motivere, ut over den faste lønnen og arbeidsoppgavene, og hva selgerne i realiteten motiveres av. Gjennom en slik analyse kan vi, med en teoretisk forankring, drøfte effektene de ulike tiltakene har og komme med anbefalinger og forslag som kan bidra med å bedre måten bedriften motiverer selgerne på.

Hva oppgaven ikke skal svare på

Denne oppgaven ser på noen sentrale teorier om motivasjon, men det finnes mange flere teorier og undersøkelser som viser flere sider ved dette temaet. Denne oppgaven er ikke uttømmende på dette temaet. I og med at vi har valgt kun en bedrift, vil funnene i liten grad kunne overføres til andre bedrifter. Rammen for oppgaven, både tid og sidetall, samt forfatterens kunnskap og erfaringer vil begrense oppgaven. Denne oppgaven forsøker ikke å presenterer løsninger, men å fremme tiltak som kan støtte en bedrift i sitt søk etter en god kompensasjonsplan.

1.2 Bedriftspresentasjon

Bedriften vi samarbeider med i denne oppgaven er en bedrift basert i Nord-Trøndelag som heter Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk, eller NTE. NTE er en av landets største e-verk, og har som sin kjernevirksomhet energiproduksjon og – omsetning, nett og elektroentreprise. NTE selger og leverer også internett, telefoni og tv gjennom fiberteknologi. De eier også Expertbutikker over hele Nord-Trøndelag. Deres virksomhet omfatter både privatpersoner, bedrifter og det offentlige (NTE.no).

Konsernet NTE (bestående av totalt 8 bedrifter), har i underkant av 1000 ansatte og omsatte i 2011 for 3,4 milliarder kroner.

I oppgaven tar vi for oss selgere som jobber på bedriftsmarkedet under NTE marked, som er et datterselskap til NTE. Selgerne jobber under avdelingene Kraft og Telecom. Avdelingen kraft selger strømvtaler for SMB/landbruk, og strømvtaler til bedrifter og offentlige. Avdelingen Telecom selger internett og bredbånd, samt tjenesteprodukter som betalingsterminaler, Altibox TV, og Webhotell og domene.

På bakgrunn av overnevnte oppgaveformål, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hva er det som motiverer og driver selgerne sett i sammenheng med de motivasjonstiltakene vår valgte bedrift foretar seg?

Vi mener at den valgte problemstillingen er interessant, og den tar for seg det motivasjonsgapet som ofte eksisterer mellom salgsleder og selgere. Med motivasjonsgap mener vi den mangelfulle forståelse mellom hva det er som driver en selger og hva salgslederen tror.

1.3 Oppbyggingen av oppgaven

Nå har vi innledet oppgaven med å beskrive hva oppgaveformålet er og ikke er, samt introdusert bedriften det skal skrives om og problemstillingen. Videre i oppgaven vil vi ta for oss de aktuelle teoriene som skal benyttes for å gi innsikt i motivasjon og kompensasjonsmetoder. Deretter vil vi beskrive metoden som skal brukes for å innhente dataen vi skal analysere, samt presentere hypoteser og tallmateriale. Det som følger etter er en analysedel der vi skal diskutere problemstillingen og hypotesene i lys av funnene og teori.

Teorien vi vil benytte oss av er i hovedsak hentet fra faglitteratur i bøkene *Psykologi i organisasjon og ledelse*, *Sales Force Management*, *Management of a Sales Force* og *Metode og dataanalyse*.

2.0 Teori

Hva gjør at to selgere i NTE, som har samme kompetanse, samme lønn og samme jobb, legger ned høyest forskjellig grad av ytelse i stillingen sin?

Begrepet *motivasjon* betyr å bevege. Det er direkte knyttet til hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Motivasjon er altså en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd. Motivasjonspsykologien omhandler det å forklare retningen til en type atferd, det vil altså si, hvorfor handlingen går i en retning framfor en annen. Videre ser den på hva som er målet med handlingen, eller hvilken hensikt den har. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

I *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Kaufmann og Kaufmann, 2009) blir fire hovedteorier som omhandler motivasjon presentert. Vi ønsker å beskrive disse da de er aktuelle for å forklare motivasjon. Vi vil legge særlig vekt på de kognitive teoriene. Vi vil også presentere teorier som tar for seg insentiver som motivator. Et viktig punkt man må være klar over er at teorier som omhandler menneskelig atferd ikke vil ha ett svar med to streker under. Teorier og modeller brukes og utvikles for ”å forstå, forklare og forutsi menneskers atferd” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Det vil derfor være nyttig å forstå flere teorier for å få et helhetsperspektiv på et komplekst tema som motivasjon.

2.1 Behovsteori – Maslows behovshierarki

Maslow påpekte at vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier og videre inn i to hovedtyper. (Kaufmann og Kaufmann, 2009) De to hovedtypene er:

- Behov for vekstmuligheter:
 - o Behovstilfredsstillelse gjennom det å dekke et underskudd.
Kategoriene som går inn under denne hovedtypen er aktelse og selvaktualisering.

- Behov for underskuddsdekning:
 - o Behovstilfredsstillelse gjennom å tilføre et overskudd gjennom vekst. Kategoriene som går inn under denne hovedtypen er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov.

Hovedtanken er at de laveste behovene, *underskuddsdekning*, må tilfredsstilles før ens behov for *vekstmuligheter* kan tilfredsstilles.



Modell: Maslows behovshierarki

1. Fysiologiske behov:
 - Grunnleggende faktor for overlevelse og tilpasning. Individets biologiske drifter ligger i bunnen av hierarkiet. De fysiologiske behovene dreier seg om de mest nødvendige behovene ett individ har, som næring, luft, vann og husly. I en jobbsammenheng kan vi koble de fysiologiske behovene opp mot lønnsbetingelser. For at ansatte skal kunne jobbe hos en bedrift er de nødt til å ha en lønn som dekker deres grunnleggende utgifter.
2. Sikkerhetsbehov:
 - Disse behovene aktiviseres når de fysiologiske behovene er tilfredsstilt. Sikkerhetsbehov dreier seg om trygge omgivelser som beskytter et individ mot fysisk og psykisk skade. I jobbsammenheng kan dette knyttes opp mot grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet, som for eksempel en visshet om at du ikke mister jobben.

3. Sosiale behov:

- Maslow antar at de sosiale behovene blir aktualisert etter at de to foregående typene av behov er tilfredsstilt. De sosiale behovsfaktorene dreier seg om behovet for tilknytting i form av gode kollegaer, venner og partnere. I en jobbsammenheng vil dette si at arbeidsgiver burde tilrettelegge for å skape gode samarbeidsforhold og trivsel i jobben. Sosiale aktiviteter eller felles salgsrettede tiltak kan være med på å bygge relasjoner og teamfølelse.

4. Aktelse:

- Denne form for behov skiller seg ut fra de foregående behovene fordi de ikke er rettet mot å dekke opp en underskuddstilstand, men i stedet handler det om individets muligheter for personlig vekst og utvikling av sine egenskaper. Det første trinnet i den personlige vekstprosessen er at man her utvikler god selvrespekt og oppnår anerkjennelse fra andre. Videre er ønskene om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse en viktig del av dette behovet. I jobbsammenheng vil det å bygge opp dette behovet hos sine ansatte kunne ha stor betydning fordi det er en svært god måte til å skape motivasjon. Slik Hare (1986), presentert i Kaufmann og Kaufmann (2009, 95), argumenter: ”... *behov for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene ofte har en større plass i vårt daglige liv enn mer <dramatiske>, biologisk baserte drifter som seksualdrift og aggresjon. Å gi folk en elementær anerkjennelse for det arbeidet de gjør, er en enkel, men effektivt ansporende psykologi.*”

5. Selvaktualisering:

- Selvaktualisering er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Denne behovsformen kan vi knytte opp mot det å utvikle de anlegg, evner og egenskaper som individer har i seg, altså det å kunne realisere ens potensial. Ved at en arbeidsgiver gir medarbeiderne muligheten for dette gjennom jobben, kan det bli utløst store motiverende krefter. Folk yter i stor grad sitt aller beste under disse betingelsene, og dette kommer både bedriften og de ansatte til gode.

Selv om det er liten empirisk støtte i at man går ”gradene” i modellen, altså sosiale behov må dekkes før behov for aktelse inntreffer, er det vist at skillet mellom de to hoveddelene i modellen, behov for underskuddsdekning og vekstmuligheter blir bekreftet (Porter, 1961). Maslows hierarki forsøker å gi oss en dypere forståelse for ulike behov et menneske har i ulike situasjoner. Dette kan hjelpe med å forstå hvordan ulike tiltak for å fremme motivasjon påvirker den enkelte. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

2.2 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitive motivasjonsteorier skiller seg fra Maslow i at, kognitive teorier beskriver hvordan valg blir tatt på bakgrunn av at vi er bevisste, rasjonelle, resonerende og kalkulerende beslutningstakere, og ikke styres av dype underliggende behov. Det blir presentert to retninger innenfor kognitive teorier; forventningsteori og målsettingsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

2.2.1 Forventningsteori

Forventningsteorien sier at mennesker er motiverte for å gjøre jobben de skal gjøre når de forventer at de er i stand til å utføre arbeidsoppgaven. Forventningene er her en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser arbeidet man gjør vil ha. Det er viktig å være klar over at ordet belønning i denne sammenhengen brukes i en vid forstand. Det kan dreie seg om ytre belønninger i form av lønn og frynsegoder, men også indre tilfredsstillelse gjennom utførelse av sitt arbeid. Indre tilfredsstillelse er knyttet til behov for aktelse og selvaktualisering, de to øverste nivåene i Maslows hierarki.

Porter og Lawler (1968) sier at det spesielle med kognitive teorier om motivasjon er at handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse, samt at arbeidet en utfører er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 97)

Hvilke forestillinger og overveielser er det som ligger til grunn for individets innsats og bestrebelser i jobbsammenheng? I kognitiv motivasjonsteori peker man spesielt på tre typer forestillinger og vurderinger som er viktig i en arbeidssammenheng. De er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og

valensvurdering. Disse vil vi kort beskrive her, og senere knytte tettere opp mot selgerjobben. (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 97)

Subjektive forventinger:

Forventinger om at innsatsen skal være verdt strevet. *Verdt strevet* kan her være økonomisk belønning, tilfredshet ved egen innsats eller på kvaliteten av et produkt som blir levert, samt anerkjennelse fra andre som et resultat av ens innsats. Stor innsats er forbundet med høy subjektiv forventning, mens lav subjektiv forventning forbindes med at man ikke tror at resultatet er lik innsatsen gitt.

Instrumentelle overveielser:

Ens forventning om at det arbeidet som blir gjort vil gi resultater.

Valensvurderinger:

Sier noe om hvor attraktivt en type belønning er.

2.2.2 Målsettingsteori

Målsettingsteori sier at motivasjonskraften kommer fra det å jobbe mot ett bestemt mål. Når et mål er satt, forstår man i stor grad hva man trenger å gjøre, og hvilken grad av innsats som er nødvendig å legge i arbeidet for å oppnå målet. Forskning viser at det er viktig å belyse at vanskelige, klare mål motiverer i større grad enn mål som er generelle og lett oppnåelige (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dette må ses i sammenheng med at komfortnivået for "tøffe" oppgaver vil være noe ulikt fra person til person.

I målsettingsteori finner vi to generelle prinsipper; *målforpliktelse* og *subjektiv mestringsevne*. Det å ha målforpliktelse vil si at den enkelte føler seg forpliktet til å følge opp målsettingen. Subjektiv mestringsevne er oppfatning hver enkelt av medarbeiderne har av egen evne til å fullføre en oppgave. Når en medarbeider har lav subjektiv mestringsevne, kan det skyldes at vedkommende er usikker på egen kompetanse i forhold til utfordringer. Dette fører videre til en negativ og pessimistisk innstilling til gitte oppgaver. I motsatt ende har vi de med høy subjektiv mestringsevne. De har høy selvtillit og er trygge på sin kompetanse og dyktighet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Forventninger og målsetting vil i stor grad prege en selgers arbeidsdag. Målsettingsteori omhandler noe av de viktigste faktorene med tanke på en selgers drivkraft. Å sette seg ett bestemt mål og jobbe mot dette vil føre til at den enkelte selgers forventninger til seg selv, og forventninger til belønningen som dette medfører, skaper motivasjon. Å være klar over effekten ulike mål har er viktig, særlig for en som leder selgere, da selgere stort sett jobber opp mot spesifikke, og målbare mål.

2.2.3 Kognitiv evalueringsteori

Dette er en teori innen psykologi som ser på hvilken motivasjonsverdi en oppgave har for den som skal utføre den. Denne teorien skiller på ytre og indre motivasjonsfaktorer ved en oppgave. Ved indre motivasjon vurderer den særlig behovene *selvbestemmelse* og *kompetanseopplevelse* (Deci og Ryan, 1985).

Troen på belønning, bonus, ros og anerkjennelse er med på å skape motivasjon og fremgang hos ansatte i mange bedrifter. Selv om ansatte drives av indre motivasjon fordi oppgaven de gjør har en nytteverdi i seg selv, velger mange bedrifter å styrke motivasjonen gjennom ytre belønninger der de må oppnå bestemte resultater for å oppnå belønning.

Ytre motivasjon

Ytre motivasjon oppstår når en ansatt utfører en oppgave der belønningen for innsatsen ikke ligger i oppgaven. Dette kan være bonus, ekstra feriedager eller økt ansvar. Selve oppgaven blir da en instrumentell handling som utføres for å oppnå noe som ligger utenfor selve aktiviteten. Dette kan føre til at oppmerksomheten og prestasjonsevnen til selve oppgaven kan bli noe diffus, og interessen, eller fokuset på selve oppgaven i fravær av belønning, vil kunne synke.

Indre motivasjon

I motsetning til ytre motivasjon som bruker eksterne belønninger som drivkraft til handling, referer indre motivasjon til drivkraften til handling som ligger i selve oppgaven og gleden ved utførelsen av den.

Behovene *selvbestemmelse* og *kompetanseopplevelse* bygger sammen med den indre motivasjonen.

Behovet for selvbestemmelse vil si at de ansatte ønsker og selv styre hvordan en arbeidsoppgave skal kunne utføres. Ansatte vil selv være med på å sette rammene for sine arbeidsoppgaver. Behovet for kompetanse er med på å drive en ansatt til handling om han eller hun ser på oppgaven som en mulighet til å lære og utvikle seg selv og sine ferdigheter (Kaufmann og Kaufmann, 2009). En ansatt som ønsker å bruke og utvikle sine ferdigheter, vil kunne oppleve støtte i dette gjennom at en får være med å styre over sine arbeidsoppgaver.

En selger vil vanskelig kunne måle akkurat hva det er som gjør at han eller hun er blitt dyktigere i sin jobb. Derfor vil tilbakemeldinger fra ledere og kollegaer, samt i noen grad kundene, være med på å gi selgeren forståelse om sin kompetanse.

Selgere jobber mye selvstendig, og er ofte med på å sette rammene for jobben som skal utføres. Grunnbehovet selvbestemmelse vil derfor sannsynligvis være tilfredsstillt hos mange selgere. Å få økt en selgers kompetanse blir muligens vanskeligere, og vil kunne likestilles med en vanlig ansatt. Tiltak kan være kompetanseheving i form av kurs og lignende.

Forskning (Deci et al., 1985) viser at fokus på ytre belønninger som motivasjon vil kunne underminere den indre motivasjonen. Det trekkes særlig frem at kontrollerte former for ytre belønning kun underminerer indre motivasjon når oppgaven er interessant (Kaufmann og Kaufmann 2009, 104).

Indre motivasjon er ifølge Deci og Ryan (1985) en ”sunnere” motivasjonskilde, man drives av ”*egen motor og er mer stabil over tid*” (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 103) og en slik motivasjon er sterkt korrelert til jobbproduktivitet og organisasjonsengasjement (Gagne og Deci, 2005).

Fra dette ser man at interessante oppgaver og positiv tilbakemelding har positiv innvirkning på indre motivasjon, mens forventet belønninger har negativ innvirkning, særlig når oppgaven oppleves som interessant.

Når disse faktorene er til stede, oppstår indre motivasjon og selvregulerte former for ytre motivasjon

2.3 Sosiale teorier

Motivasjon som er basert på hvilken opplevelse av likhet og rettferdighet den enkelte har til sine medarbeidere, og hvordan dette kan virke motiverende eller demotiverende, defineres som de sosiale motivasjonsteoriene. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Likeverdsteorien, presentert i *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 105), som er utviklet av J. Stacy Adams, er basert på sosiale motivasjonsteorier. Likeverdsteorien beskriver hvordan likeverd er en motivasjonsfaktor. Teorien beskriver hvordan en opplever graden av rettferdighet basert på sammenligningen av egen innsats og jobbutbytte opp mot sine kollegaers innsats og jobbutbytte. Dersom en selger gjør det veldig bra i tre måneder, og selger vesentlig mer enn alle andre, vil han eller hun mene at det er rettferdig at innsatsen vil føre til større belønning enn de som ikke har gjort det like bra. Dersom oppfatningen av innsats og jobbutbytte er lik innsatsen og jobbutbytte til noen man sammenligner seg med, opplever man likeverdstilstand. Dette oppleves som rettferdig og tilfredsstillende, men dersom oppfatningen av belønningen er større eller mindre enn forventet, i sammenligning av kollegaers innsats og belønning, opplever man da likeverdsspenning.

Likeverdsteorien viser seks ulike fremgangsmåter for å rette på dette:

- | | | |
|----|--|--|
| 1. | <i>Forandre innskudd -</i> | Man legger mer, eller mindre, arbeid i sine oppgaver |
| 2. | <i>Forandre uttak -</i> | Her kan en selger bevisst selge mindre |
| 3. | <i>Fordreie selvopplevelsen -</i> | Man forandrer seg selv fra å være likt- til merarbeidende |
| 4. | <i>Fordreie opplevelsen av andre -</i> | Man sammenligner referansepersonens jobbsituasjon som mindre attraktiv |

5. *Velge et annet referanseobjekt* - Man sammenligner seg med andre som har samme utdanning eller forutsetninger, men likevel tjener mindre (slik som offentlig sektor)
6. *Slutte* – Man bytter jobb eller endrer stilling

Likeverdsteorien blir støttet av empirisk forskning, men her er det også individuelle forskjeller. Hvert enkelt individ vil reagere forskjellig på slike situasjoner beskrevet over på grunn av ulik *likeverdsfølsomhet*. I tillegg til følsomheten av likeverd, bruker man ulike *referanseverdier* (lønnsnivå, utdanningsnivå og ansiennitet) for vurdering av likeverd mellom innsats og belønning.

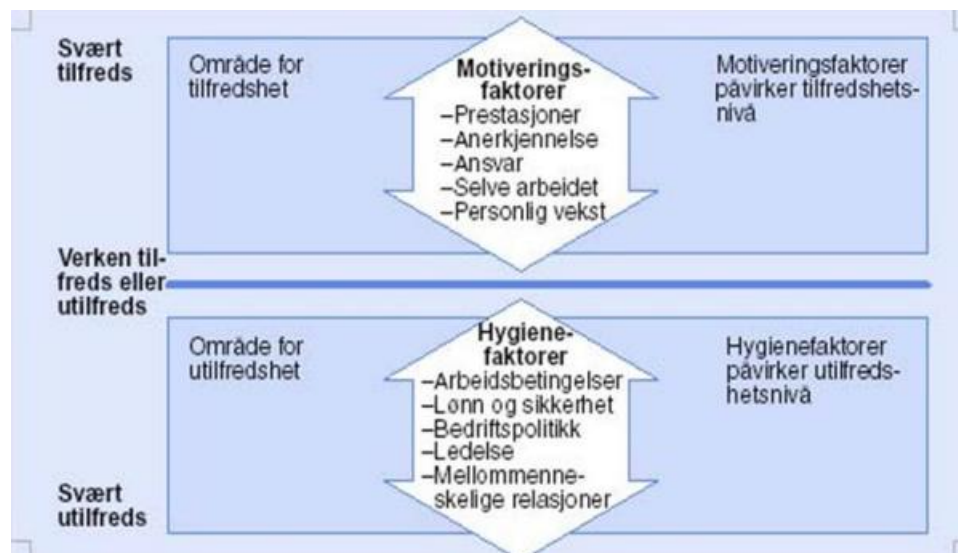
Disse faktorene vil kunne gjøre det vanskelig å innføre enkelttiltak som skal eliminere likeverdsspenning hos alle ansatte. Selv om dette er tilfellet, vil forståelsen av hvordan opplevelsen av rettferdighet blant ansatte være viktig for vurdering av belønning etter innsats, både på individ- og gruppenivå.

2.4 Jobbkarakteristika-modeller

Det er ikke bare personlige egenskaper og kognitive tankeprosesser som styrer motivasjonen til en ansatt. Fysiske egenskaper ved arbeidsplassen er også en sterk påvirkning til motivasjonen. Teoriene som omhandler disse kalles *jobbkarakteristika-modeller* (Kaufmann og Kaufmann, 2009), og vi skal beskrive tre av disse.

2.4.1 Herzbergs tofaktorteori

Kaufmann og Kaufmann (2009) presenterer Frederick Herzbergs tofaktorteori (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959), som bygger på faktorer ved arbeidsplassen som er med på å skape eller opprettholde trivsel. Disse er hygiene- og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer er de egenskapene ved jobben som må være tilstede for at man ikke skal mistriives, men som ikke skaper trivsel dersom de er tilstede. Motivasjonsfaktorer er de arbeidsbetingelsene som skaper trivsel dersom de er tilstede, men ikke mistriivsel ved sitt fravær.



Modell: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer

I praksis, intervjuet Herzberg hundrevis av arbeidere og ba dem om å;

- a) Beskrive en situasjon som førte til trivsel på jobben
- b) Beskrive en situasjon som førte til mistriksel på jobben

Herzberg analyserte så de resultatene han fikk fra spørreundersøkelsene.

Konklusjonen tilsa at de fleste tilfellene som ble nevnt som årsak til trivsel, var helt andre tilfeller enn de som ble sett på som årsak til mistriksel. En vanlig oppfatning av mistriksel er at det er det motsatte av trivsel, men Herzberg kom fram til at disse to begrepene referer til to uavhengige dimensjoner. Herzberg kom videre fram til at han hadde grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Herzberg trakk følgende konklusjoner fra sammenhengene han observerte:

1. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriksel dersom de ikke er til stede
2. Hygienefaktorene kan skape mistriksel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.

Hygienefaktorer beskriver, som tidligere nevnt, de egenskapene ved jobben som opphever dårlig tilfredshet ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Vi finner flere faktorer som går inn under hygienefaktorer, men blant de viktigste faktorene finner vi de fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Når disse faktorene er gode, fjernes mistriksel. Disse faktorene finner man også i de tre laveste nivåene i Maslows behovshierarki.

Motiveringsfaktorer beskriver, også som tidligere nevnt, egenskapene ved jobben som aktivt er med på å fremme jobbtfredsheten når de er til stede. Under motiveringsfaktorene finner vi forhold som har nær tilknytning til de behovene som ligger i øvre del av Maslows behovshierarki. Faktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter er viktige her. Når disse faktorene ikke er til stede, fører det til en nøytral tilstand. Dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet.

Fra denne teorien ble det utviklet et arbeidsmiljøprogram som heter *jobberikelse*. Dette er systematiske programmer som gir en oversikt over hva man bør se på for å styrke hygiene- og motiveringsfaktorer. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

2.4.2 Psykologiske jobbkrav

I Arbeidsloven er det nedskrevet krav som sier noe om de kravene arbeidsplassen har som skal beskytte og gi arbeidstakeren muligheter til å få dekket grunnleggende behov. En av disse er paragraf 4-2; ”*Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling*” (Lovdata.no). Denne er i stor grad basert på jobbkrav formulert på bakgrunn av funnene fra felteksperimenter foretatt på 1960-tallet (presentert i Thorsrud, Sørensen og Gustavsen, 1974, gjengitt i Kaufmann og Kaufmann, 2009). De seks behovene som de fant skal dekkes gjennom karakteristika ved selve arbeidsplassen.

Disse er:

1. Behov for innhold i form av et rimelig nivå på utfordringer og et minimum av variasjon i jobben
2. Behov for å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen
3. Behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt eget
4. Behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen
5. Behov for å kunne relatere det man gjør og produserer på jobben, til ens sosiale liv i videre forstand

6. Behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskelige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling

2.4.3 Jobbkarakteristika-modellen

Herzbergs tofaktormodell og psykologiske jobbkrav viser de mer generelle punktene for jobb-berikelse på en arbeidsplass. Gjennom nyere forskning er det utviklet en mer systematisk modell som ser på trekk ved jobben som skal engasjere de enkeltes indre motivasjon. Richard Hackman og Greg Oldham (1980) har utviklet en modell for nettopp dette, nemlig jobbkarakteristika-modellen (presentert i Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Modellen har som mål å utvikle et detaljert og konkret system for måling av en jobbs potensial for motivasjon. Å tilrettelegge arbeidsoppgaver slik at man i størst mulig grad skal kunne stimulere den enkelte arbeidstakers vekstbehov er det praktiske målet med modellen. Modellen forutsetter at stimulering av vekstbehovet fører til økt motivasjon og videre jobbytelse, og at dette igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet. Modellens teoretiske bakgrunn er bygd på sentrale trekk som antas å være relevante for hvilken som helst jobb. Jo mer en arbeidsplass er preget av disse trekkene, desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet. Vi kan finne flere sentrale jobbkarakteristika som trekker i en positiv retning;

1. *Variasjon i ferdigheter (VF)*: beskriver mulighetene for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i jobbsammenhengen
2. *Oppgaveidentitet (OI)*: Betegner i hvilken grad en jobb går ut på å utføre et helt stykke avsluttet arbeid, eller bare en liten del av en større oppgave
3. *Oppgavebetydning (OB)*: Beskriver i hvilken grad arbeidstaker kan se en større mening med den jobben han eller hun gjør
4. *Autonomi*: I hvilken grad en arbeidstaker har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon
5. *Tilbakemeldinger*: Beskriver i hvilken grad vi får informasjon om resultatene av vårt arbeid. At en arbeidsgiver gir tilbakemelding til arbeidstaker om utførelse og fremgang er en svært viktig faktor for motivasjonen.

Det er viktig å understreke at jobbkarakteristika-modellen omhandler individets subjektive opplevelse. To ansatte i en bedrift kan ha samme rolle som selgere, men vil kunne oppleve arbeidsdagen svært ulikt. Dette har med at hvert individ har forskjellig oppfatning av sine arbeidsoppgaver i sammenheng med egne ønsker, evner og kompetanse. De har videre utviklet en ligning som tar sikte på å kartlegge motivasjonspotensialet basert på de fem overnevnte dimensjonene.

Motivasjonspotensial =

$(VF + OI + OB) \times \text{Autonomi} \times \text{Tilbakemelding} = \text{Motivasjonspotensial}$

3

Av ligningen ser vi at autonomi og tilbakemelding står ”sterkere” enn de tre første. Dette er fordi disse to anses for å bety mer i motivasjonssammenhengen og dersom autonomi eller tilbakemelding ikke er tilstede, vil motivasjonspotensialet for jobben være lik null. Dette oppsettet er oversiktlig og tilsynelatende ”rett frem”, men man vil også her måtte ta hensyn til individuelle forskjeller, særlig hvilken *grad av vekstbehov* som gjelder for den enkelte og forskjeller i individets *jobbtilfredshetsnivå* og *ens kunnskaper og ferdigheter* knyttet til jobben.

(Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Hittil har vi sett på teorier som omhandler hvordan ulike faktorer på arbeidsplassen, individets behov og ønsker påvirker motivasjon. Nå skal vi se nærmere på insentiver, hva formålet med dem er og hvordan de fungerer.

2.5 Belønning som motivasjon

Vi vil videre presentere ulike måter bedrifter kan motivere sine selgere og hvilke følger de ulike tilnærmingene kan ha. Deretter vil vi se nærmere på tre faktorer som er særlig viktig for den vurderingen ansatte gjør som styrer sin arbeidsinnsats, nevnt tidligere under *forventningsteori*.

Kompensasjonsplaner er måten en bedrift belønner sine selgere for det arbeidet de gjør. Den består vanligvis av en grunnlønn med insentiv- og/eller bonussystemer som tillegg. Man finner også utstrakt bruk av frynsegoder slik som bedriftsbetalt

mobiltelefon eller rabatter på varer eller tjenesten bedriften selger. Selv om bedriftsbil også kan regnes her som et gode, vil det i mange tilfeller være nødvendig, ut fra hvilke arbeidsoppgaver som gjelder. (Johnston og Marshall, 2011)

2.5.1 Hvorfor bruke insentiver i jobbsammenheng

Selv om man kan forvente at en som arbeider som en selger er motivert til de fleste oppgavene jobben fører med seg uavhengig av den aktuelle insentivordningen hos arbeidsgiveren, brukes insentiver mye, og særlig i salgsyrkene.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 99) definerer et insentiv som et ”..stimulerende tiltak egnet til å fremme ønsket atferd”. Videre sier Johnston og Marshall (2011) at insentiver brukes for å oppmuntre til økt ytelse. Insentiver kan ta ulike former slik som kortsiktige belønninger etter hvert salg eller bonuser ved for eksempel at man selger mer enn budsjettert for det året. Ulike insentivordninger brukes både for å tiltrekke seg dyktige selgere, motivere de i sitt arbeid og beholde de i bedriften. Man ønsker ofte å styre innsatsen mot bestemte mål som man mener er særlig viktig. Dette kan være å skaffe flere kunder, større kunder, langsiktige avtaler, eller gi ulike belønninger til salgsteamet dersom de øker bruken sin av et kunderelasjonsprogram (CRM-system). Et annet veldig viktig insentiv, men som er vanskeligere å måle, er ros, opplevelsen av å bli sett, og anerkjennelsen man får for det arbeidet man gjør.

2.5.2 Finansielle insentiver

Hvor mye av kompensasjonen skal være fast lønn og hvor mye av lønnen som er basert på varierende måloppnåelse (slik som provisjon), avhenger ofte av typen arbeid som blir gjort, hvilket ansvar selgeren har og hvor stor innflytelse selgeren har på salgsresultatene. I tillegg vil det være hensiktsmessig å vurdere utformingen av den variable delen på et individnivå. Dette kan bidra til at den enkelte får mer ”eierskap” til måten han eller hun blir belønnet på. På denne måten kan de som føler de blir motivert av fastsatt lønn i større grad få dette, og de som blir motivert av mer prestasjonsbasert lønn få dette (Joanna, Wu og Lee, 2009).

Et annet viktig punkt for vurderingen av mengden variabel lønn er hvorvidt målet er langsiktige relasjoner eller kortsiktige transaksjonssalg. Dersom bedriften ønsker å skape langsiktige relasjoner med kundene sine, vil det være uheldig å ha et kompensasjonsprogram som lønner selgerne basert på salgsvolum og antall nye kunder, slik det er vanlig i yrker relatert til telefonsalg. Dette kan føre til at selgerne ikke har fokus på kundeoppfølging etter salget da kundeoppfølging ikke er en variabel de blir målt og belønnet etter.

I tillegg til grunnlønn og en prestasjonsbasert lønn som motivasjon til jobben, bruker man en rekke andre ytre stimuli for å fremme jobbaktivitet (Johnston og Marshall, 2011).

Salgskonkurranser

Salgskonkurranser kan skape en positiv intern konkurranse, gi en mulighet for de enkelte til å vinne penger eller en reise, og å få anerkjennelse og en følelse av suksess.

I følge Silver (2002), presentert i Johnston og Marshall (2011), burde en suksessfull salgskonkurranse inneha følgende kriterier:

- Tydelig definerte og spesifikk mål
- Et tema som vekker interesse
- Lik vannersannsynlighet for alle selgere
- Premier som er attraktive for selgerne
- Sterk og tydelig promosjon av konkurransen, også mens den pågår

Selv om slike insentiver er kortsiktig, burde målene i konkurransen, så langt det går, være relatert til øvrige bedriftsmål. Kritikken til slike konkurranser er blant annet at selgere kan "jukse" med sine resultater; holde igjen salgstall til konkurransestart eller pushe salg til bedrifter som da blir stående igjen med fullt varelager. En annen effekt kan være at i konkurransen mot de andre selgerne, ødelegges moralen og gode synergieffekter i salgsteamet (Johnston og Marshall, 2011).

Teamsamarbeid

Arbeid selgere gjør som et team vil kunne muliggjøre i større grad store ordre og skape en god teamfølelse som skal løfte alle involverte. Det er likevel en del problemstillinger ledelsen må være seg bevisste på når de skal styre og belønne

prestasjonene. Dersom ikke all belønning som går til laget gis helt likt til alle medlemmene, hvor mye skal den enkeltes prestasjoner veies (Johnston og Marshall, 2011)? Andre er det å få den enkelte til å ha tro på at målet er viktig, at man vil kunne nå målet gjennom samarbeid i teamet og at den enkeltes bidrag til gruppen skal være ”verdt strevet”. Med ”verdt strevet” menes det at den enkelte må føle at han eller hun blir kompensert for laginnsatsen og at den enkeltes bidrag vil være med å påvirke teamets suksess (Spiro, Rich og Stanton, 2008).

For å vurdere måloppnåelse på individ- og teamnivå, trenger man noe å måle prestasjoner opp mot. Da bruker man som regel kvoter. Salgskvoter sier noe om hva som skal oppnås, hvor mye og innenfor hvilket tidsrom. Bonusutbetalinger kan ha salgsomsetning som måloppnåelsesvariabel. I arbeidssammenheng kan det også være kvoter for aktivitets-, salgsvolum eller utgift knyttet til jobben. Spiro, Rich og Stanton (2008), presenterer fem karakteristika for gode kvoteplaner:

1. Realistisk og oppnåelig
2. Objektiv nøyaktighet i planene
3. Kvoten må være forståelig og gjennomførbar både for ledelsen og selgerne
4. Fleksibilitet
 - mulighet for endring underveis
5. Rettferdig
 - oppnåelig og likt for alle selgere, men justert for ulikheter i dyktighet og ansvarsområdet

Videre skriver Spiro, Rich og Stanton (2008) at kvoter, og da målene, må være helhjertet akseptert av dem den gjelder for.

Selv om økonomiske insentiver er mye brukt for å øke prestasjoner, viser en analyse av 47 studier (Jenkins, Gustav og Shaw, 1998) at det ikke fantes en sammenheng mellom økonomiske insentiver og kvalitet, men at det var en klar sammenheng mellom økonomisk insentiver og kvantitet.

2.5.3 Ikke-finansielle insentiver

Av ikke-finansielle insentiver finner vi ros og anerkjennelse både fra ledelsen, medarbeidere og kunder, økt ansvar eller stillingspromosjon og salgsmøter. Ros og anerkjennelse ved godt utført arbeid betyr for mange svært mye. Følelsen av å bli sett og å være en del av noe vil kunne motivere til videre godt arbeid. Ledere trenger å være klar over betoningen dette har, og sørge for at de som gjør det godt opplever dette. Dette kan gjøres av salgssjefen eller andre i ledelsen, men også gjennom andre ansatte ved å skape en bedriftskultur som fremmer slike holdninger og å implementere kundeundersøkelser som gir en pekepinn på hvordan den enkelte selger oppleves. En bedrift kan også tilby ulike goder som de ansatte får, slik som treningssenter, fleksitid eller bistand med familiære ting. Bedriften kan også stille med kompensasjonssystemer som skal dekke utgiftene sine ansatte har knyttet til jobben.

Muligheten til å bli forfremmet er også en kilde til motivasjon. Det trenger ikke være helt nye arbeidsoppgaver, men en endret jobbtittel og økt ansvarsområde kan gi vedkommende en følelse av prestisje og være noen andre selgere jobber mot (Spiro, Rich og Stanton, 2008).

Salgsmøter er en vanlig brukt metode for å skape både motivasjon og en ”vi”-følelse i salgsteamet. Formålet med slike møter kan være med på å kommunisere bedriftens mål og strategier, treffe kollegaer, fortelle om produkter og kampanjer og planer som direkte påvirker selgerne. Disse møtene kan også være med å overbære hva som forventes av selgerne. (Spiro, Rich og Stanton, 2008)

Selv om ikke-finansielle insentiver ofte er vanskeligere å måle enn de finansielle, spiller de likevel en viktig rolle. Det er mennesker som utfører salgsjobben, og ved å støtte de på mer personlige, sosiale, og tilhørighetsmessige nivåer vil man kunne øke arbeidsinnsatsen, og bedriftens samlede ytelse.

Det finnes altså ikke ett bestemt motivasjonstiltak som motiverer alle ansatte. For å finne de tiltakene som passer best til sin bedrift, kan ledelsen vurdere kompensasjonssystem. Dette kan basere seg på hva man ønsker at selgerne skal ha

fokus på, og hvilken miks av grunnlønn og prestasjonsbasert lønn som er hensiktsmessig. Dette må også ses i sammenheng med ressursmulighetene til bedriften.

En annen ting ledelsen trenger å være klar over er at hva som motiverer en endres over tid. Når målet med et insentivprogram fortsetter å være det samme, mens markedet, eller muligheten selgeren har til å oppnå dette endres, vil det føre til lavere måloppnåelse og motivasjonssvikt (Johnston og Marshall, 2011).

2.5.4 Psykologiske motivasjonsfaktorer

Vi har nå beskrevet noen av de vanligste måtene en bedrift kan motivere sine ansatte. Det vi ikke har beskrevet er hvordan individers innsats i ulike oppgaver styrer de tre overnevnte faktorene *forventning*, *instrumentalitet* og *valens* som er knyttet til forventningsteorien.

Her vil vi presentere en modell (Johnston og Marshall, 2011) som viser den psykologiske prosessen som er med å styre motivasjonen en selger har forbundet med en arbeidsoppgave.

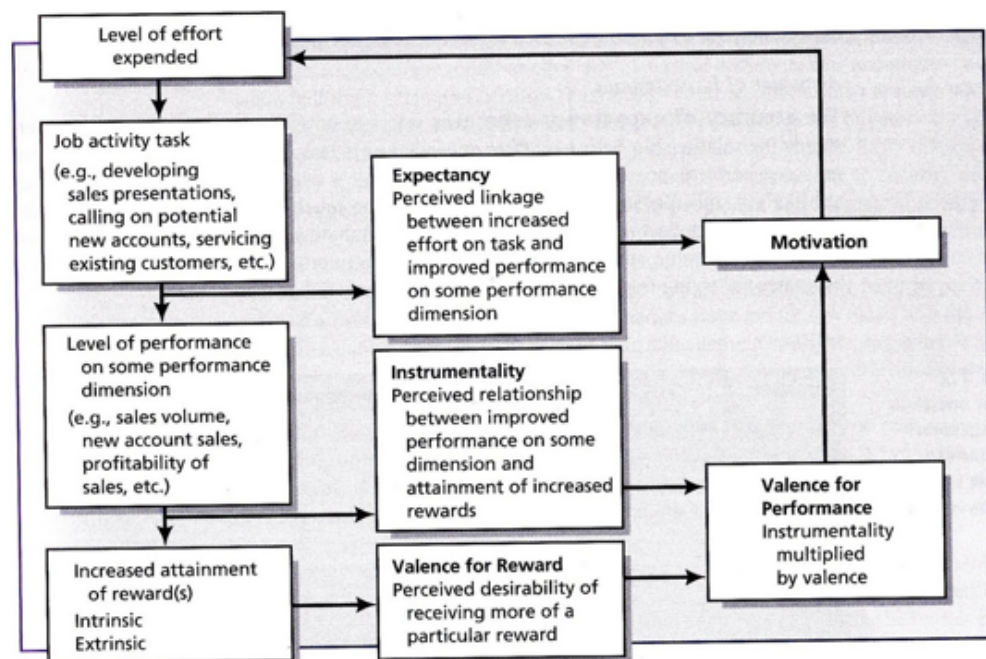


Exhibit 7.1 The psychological determinants of motivation fra Johnston og Marshall (2011) s.217.

Det er naturlig å knytte denne modellen til insentiver. Det bedrifter forsøker å oppnå med insentiver er å motivere til økt innsats på en eller flere arbeidsoppgaver knyttet til selgerjobben. Denne modellen ser på hvordan en selger vurderer insentivet og oppnåeligheten av den.

Forventninger er i denne sammenheng selgerens oppfattelse av koplingen mellom arbeidsinnsats og resultatene av innsatsen. I denne sammenheng er det særlig to dimensjoner man ser på; hvor nøyaktig selgerens forståelse er av forholdet mellom innsats og resultater, og i hvilken grad selgeren antar han eller hun kan påvirke dette forholdet. Med nøyaktighet menes altså hvor korrekt oppfattelsen er. Her er det viktig å sørge for at selgeren bruker minst mulig tid på ikke-kritiske arbeidsoppgaver. For å minimere dette kan man hjelpe (gjennomgang av arbeidsoppgaver med leder eller kursing) salgspersonalet med å bedre forstå og forutsi resultatene av deres arbeid. Selgeren må i tillegg føle at han eller hun har kontroll over hvordan innsatsen påvirker resultatene. Dette kan være utfordrende dersom man jobber i team eller det skjer endringer i kundeporteføljen som selgeren ikke kan gjøre noe med. (Johnston og Marshall, 2011)

Med *instrumentalitet* menes det at en selger vurderer at sine økte prestasjoner vil føre til økt belønning. Altså at gode resultater er instrumentelle i oppnåelsen av en type belønning. Her er det også to aspekt som spiller inn. Nøyaktighet av forståelsen hvor belønningssystemer er den ene, den andre er mengden, og typen belønning man forventer. (Johnston og Marshall, 2011)

Her vil en tydelig kompensasjonsplan som er utformet sammen med selgeren kunne bidra med en korrekt forståelse.

Valens for belønning, eller “*..the desirability of receiving increased rewards from improved performance*” (Johnston og Marshall 2011, 222), handler om hvilken grad selgeren begjærer en spesifikk belønning.

Vi har tidligere beskrevet en del belønninger en bedrift kan gi til sine ansatte, og det er i denne delen av modellen man ser på hvor mye de ansatte faktisk ønsker en type belønning. Her er det mange ulike faktorer som påvirker hvordan hver enkelt oppfatter belønningen, flere av disse er beskrevet tidligere i teoridelen av oppgaven. Hvor mye som skal være finansielle og hvor mye som skal være ikke-

finansielle insentiver blir en vurderingssak hos hver enkelt bedrift, men det er ingen tvil om at pengebelønninger er lettere å gi ut og måle. I samsvar med *undermineringseffekten* nevnt tidligere, argumenterer Alfie Kohn (1993) med at finansiell belønning, over tid, vil ha negativ innvirkning på motivasjon. Det kan tolkes slik at når økonomisk belønning er knyttet til prestasjoner, blir ansatte mer interessert i selve belønningen, og ikke selve arbeidsoppgaven, den indre motivasjonen. (Johnston og Marshall, 2011)

I innledningen skrev vi at det er vanskelig å motivere alle ansatte likt med en type tiltak. Selv om teori støtter dette, er det klart at tiltak som bonusutbetalinger ved godt årsresultat og muligheten til å ”vokse” i bedriften, eller jobb-berikelse; økt ansvar, muligheten for forfremmelse eller følelsen av at det en gjør betyr noe for bedriften og de rundt dem.

3.0 Metode

”...metode betyr en planmessig fremgangsmåte” (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, 3), og i denne delen av oppgaven skal vi nettopp vise hvordan vi skal samle et informasjonsgrunnlag for å kunne svare på vår problemstilling. Deretter vil vi presentere resultatene fra undersøkelsene, samt hypoteser.

Vi vil først presentere problemstillingen igjen for så å gå mer analytisk til verk for å vise hvordan vi har tenkt å skaffe de nødvendige data for oppgaven, altså metodikken vår for datainnsamling. Boken vi vil bruke i denne delen av oppgaven er *Metode og dataanalyse* (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Hva er det som egentlig motiverer og driver selgerne sett i sammenheng med de motivasjonstiltakene vår valgte bedrift foretar seg?

Ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) er denne problemstillingen ikke en reell problemstilling, da det ikke eksisterer et direkte problem som krever en handling. Vi kaller det likevel for en problemstilling fordi det da blir enklere for leser og forfatterne å forholde seg til oppgavens gang, selv om *undersøkelsesspørsmål* er mer korrekt i denne sammenheng.

3.1 Analyseformål

Hva som motiverer et individ varierer veldig fra person til person. Selv om det er mye sant i den påstanden, kan det være mer korrekt å si at individer blir motivert av mange av de samme tingene, men intensiteten og de bakenforliggende årsakene til motivasjon varierer mye.

Formålet med denne analysen er og først kunne avdekke hvilke motivasjonstiltak bedriften benytter seg av, som vi gjør igjennom et dybdeintervju med salgssjefen. Videre vil vi utvikle hypoteser som er basert på våre egne synspunkter og antakelser, samt funnene fra intervjuet med salgssjefen og tidligere skrevet teori om motivasjon. Deretter vil vi utvikle en spørreundersøkelse basert på våre hypoteser.

3.2 Valg av respondenter

Vi har som tidligere nevnt et ønske om å undersøke hvordan selgerne på best mulig måte kan bli motivert, samtidig som vi ønsker å finne ut hvilke tiltak lederne i dag benytter seg av for å motivere sine selgere. Derfor har vi valgt å ta utgangspunkt i selgerne på bedriftsmarkedet hos NTE. Samtidig har vi foretatt dybdeintervju med en salgssjef. På denne måten har vi fått et ikke- tilfeldig utvalg av respondenter.

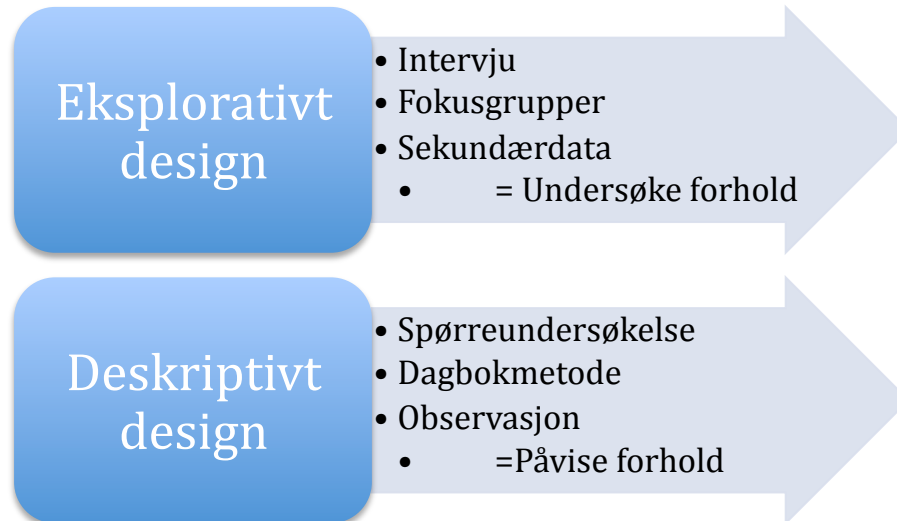
3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign har som formål å gi forskeren en oppskrift i hvordan man skal gå frem for å svar på det man lurer på. Det finnes tre ulike hoveddesign (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010), de er eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Vi vil i denne oppgaven bruke de to førstnevnte. Dette er på grunn av at kausalt design, som navnet tilsier, forsøker å si noe om *hvorfor* man får de resultatene man får, og forsøker å påvise et kausalt forhold mellom for eksempel økt salg etter man har innført en ny belønningsordning av selgere. Økningen i salget kan ha noe med økt motivasjon av selgere, eller så kan det være et resultat av nye markedsføringstiltak som var sammenfallende med introduksjonen av det nye belønningssystemet.

Vi vil med den informasjonen vi samler inn kunne påpeke og vurdere sannsynlige sammenhenger mellom insentivsystemer og selgers motivasjon, men ikke å bevise og forklare de. En av svakhetene med denne oppgaven er at den kun gir oss et innblikk i hvordan forholdene er nå, og ikke hvordan det nylig har vært. En annen er det at nyansatte selgere som ikke har fått like høye lønninger tidligere, som de får i denne jobben, kanskje i sterkere grad motiveres av økonomiske insentiver. På den andre siden kan det hende at de som har jobbet der lengre legger mer vekt på faktorer som anerkjennelse og ansvar for større bedrifter.

Vi vil som sagt benytte oss av eksplorativt og deskriptiv design. Vi vil bruke eksplorativt design for å undersøke temaet for oppgaven og deskriptivt design for å belyse hva som motiverer selgerne og hva bedriften gjør for å motivere de. Nedenfor er de to designtypene satt opp på en mer skjematisk måte for og lettere se formålet med dem.

3.3.1 Type design



For å svare på spørsmålene vi har satt, trenger vi å benytte oss av sekundærdata og intervjuer for å få en bredere forståelse av emnet. Dette gjelder i første omgang for å øke kunnskapen om motivasjon og hvordan man ser dette i sammenheng med ytelse i jobben og ulike insentiver. Deretter vil vi benytte oss av en

spørreundersøkelse for å få kartlagt hva selgerne i vår valgte bedrift mener de motiveres av.

Eksplorativt designen går ut på å samle informasjon for å gi innsikt og økt forståelse for det aktuelle temaet. Den legger vekt på utstrakt bruk av sekundærdata, slik som faglitterære verk, og benytter seg ofte av fokusgrupper og dybdeintervjuer. Man bruker også denne metoden for å kunne utvikle hypoteser, antatte sammenhenger.

Deskriptive designen går ut på å påvise sammenhenger. Men ikke å begrunne de. Deskriptiv design tar sikte på å samle inn data ved hjelp av spørreundersøkelser, observasjoner og ved bruk av dagbokmetoden (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Hvordan designene skal brukes

Vi vil i denne oppgaven benytte oss av innsamling/studering av teori fra aktuelle fagbøker og intervjuer med ledere. Fagbøkene har gitt, og vil gi oss innsikt i både teori og undersøkelser knyttet til motivasjon, insentivsystemer. De vil også gi en forståelse av hvordan man skal foreta undersøkelser og hvordan man kan analysere det vi har funnet. Intervjuene vil gi oss innsikt i bedriften generelt og hvordan arbeidsforholdene er for selgerne, samt hvilke motiveringstiltak de velger. Dette vil gi oss en god forståelse av hvilke spørsmål vi burde bruke i spørreskjemaet. Vi vil gjennom møte med bedriften, skaffe e-postadressene til de aktuelle selgerne. Disse vil vi bruke for å sende ut spørreskjemaet.

Svarene fra spørreundersøkelsen vil gi oss svar på den første delen av problemstillingen og svarene fra intervjuene vil gi oss svar på den andre delen.

Over har vi skissert hvordan vi skal bruke de to designene, og selv om dagbokmetoden er vanlig i deskriptiv design og fokusgrupper i eksplorativt, vil vi ikke bruke disse. Dette er fordi dagbokmetoden, og observasjon, ofte går over lengre tid enn rammen for denne oppgaven. Fokusgrupper brukes for å få en økt forståelse og bredere oversikt over temaet for å kunne gå videre med deskriptive undersøkelser. Til dette formålet vil intervjuer med sentrale personer holde.

3.3.2 Intervjuguiden

Vi benyttet oss av et dybdeintervju med salgssjefen for våre selgere i NTE for å få en bedre forståelse av hva NTE gjør for å motivere de ansatte og hvordan de arbeider og hvilke resultater selgerne leverer i dag (Vedlegg 1).

Vi stilte lederen spørsmål om ansiennitet og tidligere erfaringer først. Videre ønsket vi ytterligere informasjon om salgsaktiviteter blant selgerne, salgsprosesser, ledernes syn på arbeidsmiljø, arbeidsforhold, om det fantes motivasjonsstrategier internt i bedriften og salgsresultater.

3.3.3 Spørreskjema

Vi har på bakgrunn av intervjuet og teori laget hypoteser som vi håper vi vil få svar på gjennom spørreskjema. Dette for å avdekke de tiltak som bedriften gjør og å avdekke hvordan selgerne vurderer de ulike parameterne vi har valgt i spørreundersøkelsen.

Spørreskjemaet vil legges til som vedlegg (Vedlegg 2). Spørreskjema ble utviklet i et nettprogram og levert til respondentene igjennom deres jobbmail.

3.4 Undersøkelse og hypoteser

Vi skal i denne delen av oppgaven kort presentere det vi har funnet ut fra intervjuet med salgssjefen for bedriftsselgere ved NTE, samt presentere hypotesene.

I møtet med NTE fikk vi fått deres syn på motivasjon. De beskriver motivasjon som en av de viktigste faktorene i salgsjobben, og hos lederne selv. De mener likevel at det er viktig å understreke at dette er et yrke de har valgt selv, og at det til en viss grad ikke er ledernes ansvar at de ansatte til en hver tid har høy motivasjon, men at de skal være der for å bidra og legge til rette for å øke samholdet og motivasjonen. Som et ledd i dette, benytter NTE seg av salgskonkurranser, og en nevnt årsak til dette er at det er en god måte å skape variasjon i målene selgerne har, og å ”skjerpe” selgerne.

Videre får vi vite at:

- De setter et godt arbeidsmiljø høyt
- de har ukentlige salgssprat
- de benytter seg av avdelingsmøter
- hovedoppgavene til selgerne er:
 - o Initiere kontakt med mulige kunder
 - o Møtebooking og holde møte for å lære mer om kundebehovet
 - o Booke nye møter og presentere produkt/løsning
 - o Sette i gang kampanjer i ettertid mot eksisterende kunder (oppsalg og mer salg)

Fra intervjuet fikk vi også vite at NTE benytter seg av en bonus som baserer seg på resultatene fra de to avdelingene, *Kraft* og *Telecom*. Dette er bonuser som gjelder for den enkelte avdeling. Videre fant vi ut at selgerne i NTE ikke benytter seg av et CRM-system i sin arbeidshverdag.

Vi har i den første delen av spørreundersøkelsen utarbeidet spørsmål som er laget på nominalnivå. Dette er for å gruppere kategoriene kjønn, alder, selgerstilling og ansiennitet.

I den siste delen av undersøkelsen har vi utarbeidet spørsmål ved bruk av en Likert-skala (Likert (1932), presentert i Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010, 107) med svarskalaen 1-5, hvor fem er best, og et siste svaralternativ med "har ikke" med en verdi på 0. Vi har videre benyttet oss av svaralternativene helt uenig, litt uenig, litt enig, helt enig og verken eller. I en slik skala blir respondentene bedt om å angi i hvilken utstrekning man er enig eller uenig i en påstand.

Vi har utarbeidet undersøkelsen (Se vedlegg 2) etter faktorer vi mener må ligge til grunn for å kunne oppnå den best mulige motivasjon på arbeidsplassen. Vi har kommet fram til disse ulike faktorene ved hjelp av våre egne synspunkter og antakelser, samt funnene fra intervjuet med salgssjefen og tidligere skrevet teori om motivasjon. Vi mener disse er grunnleggende for å skape arbeidslyst og motivasjon på arbeidsplassen.

Faktorene vi har bygget undersøkelsen på er:

- Finansielle insentivsystemer
- Arbeidsforhold
- Arbeidsmiljø
- Sosiale relasjoner

Vi har videre utarbeidet hypoteser på bakgrunn av hver faktor ovenfor.

Hypotese 1 Finansielle insentivsystemer

Hyp 1a: Det er en positiv sammenheng mellom selgernes innsats og bedriftens bonusordninger.

Ut ifra denne hypotesen utarbeidet vi følgende påstander:

- *Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn.*
- *Høy grunnlønn vil motivere og drive meg til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats.*
- *Dagens bonusordninger er rettferdig.*
- *Bonusordningen motiverer meg til å yte ekstra.*
- *Provisjon knyttet til prestasjoner øker min arbeidsinnsats.*
- *Frynsegoder er viktige for meg.*
- *Jeg er fornøyd med dagens ordning for frynsegoder.*

Hypotese 2: Arbeidsforhold

Hyp 2a: Vi antar at oppfølging fra leder gjør at arbeidsinnsats øker

Hyp 2b: Vi antar at ansvar og myndighet øker arbeidsinnsats til selgere

Hyp 2c: Vi antar at karrieremuligheter i NTE vil ha en positiv innvirkning på arbeidsinnsatsen hos selgerne i NTE.

Ut ifra disse hypotesene utarbeidet vi følgende påstander:

- *Jeg føler jeg får gode konstruktive tilbakemeldinger fra min nærmeste leder.*
- *Det er store utviklingsmuligheter internt i bedriften.*
- *De interne karrieremulighetene har stor betydning for min arbeidsinnsats.*
- *Jeg har innflytelse på avgjørelser som angår mitt arbeid.*
- *Jeg har klare ansvarsområder i mitt arbeid.*
- *Oppfølgingen jeg får påvirker min arbeidsinnsats.*
- *Jeg føler meg motivert i jobben min.*
- *Jeg har tilstrekkelig myndighet i jobben min som selger.*
- *Kurs arrangert i regi av motivatorer eller andre selgere og lignende gjør meg til en bedre selger.*
- *Ansvarsforhold og beslutningsmyndighet i jobben min har påvirkning på min arbeidsinnsats.*

Hypotese 3: Arbeidsmiljø

Hyp 3a: Vi antar at et godt arbeidsmiljø bidrar til økt arbeidsinnsats hos selgerne

Hyp 3b: Utfordrende oppgaver bidrar til økt arbeidsinnsats hos selgerne

Ut ifra disse hypotesene har vi utviklet følgende påstander:

- *Godt arbeidsmiljø er viktig for min arbeidsinnsats.*
- *Arbeidsoppgavene mine er utfordrende og interessante.*
- *Utfordrende oppgaver er viktig for min arbeidsinnsats.*
- *Mine kollegaer og jeg samarbeider godt.*
- *Utfordrende arbeidsoppgaver gir økt arbeidslyst.*
- *Det er tilstrekkelig med motivasjonstiltak fra bedriften.*
- *Jeg trives i min arbeidssituasjon.*
- *Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet i bedriften.*

Hypotese 4: Sosiale relasjoner.

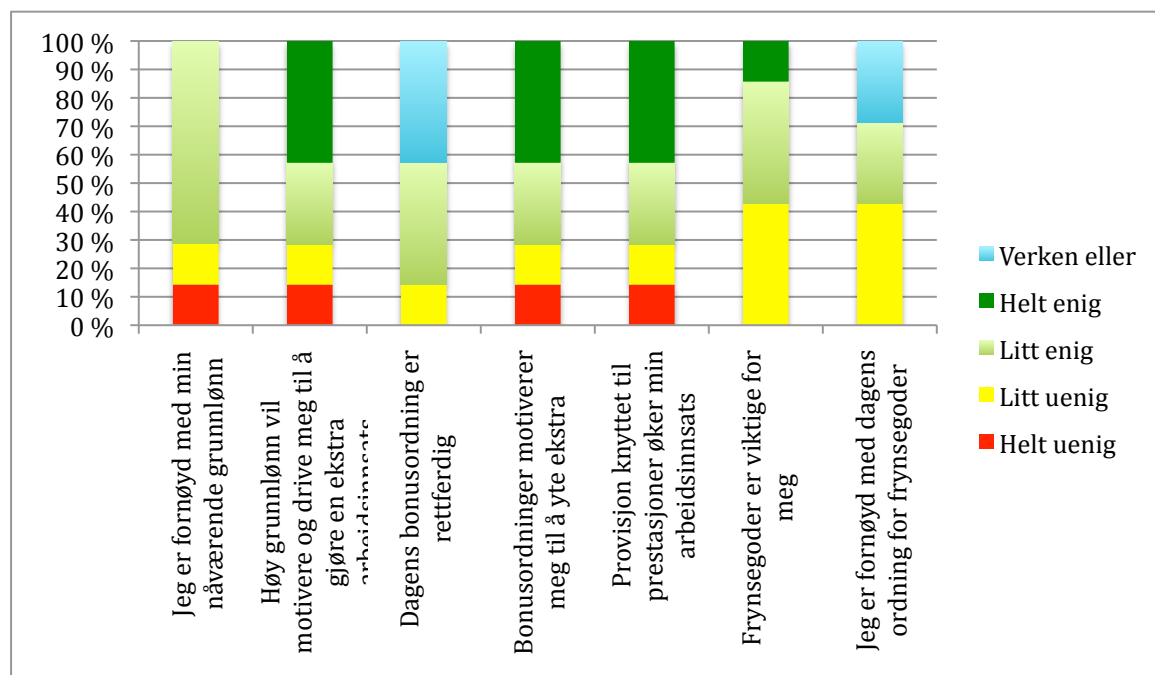
Hyp 4a: Vi antar at dersom de ansatte har gode relasjoner med sine kollegaer, vil dette ofte bidra til økt trivsel og arbeidsinnsats.

Vi har av hypotesen utviklet følgende påstander:

- *Jeg deltar på sosiale arrangement.*
- *Jeg har et godt forhold til mine kollegaer.*
- *Bedriften arrangerer tilstrekkelig med sosiale aktiviteter.*

3.5 Behandling av resultater

Ettersom at vi kun har benyttet oss av syv respondenter har vi valgt å gå bort ifra analyseprogram som SAS jmp og SPSS. Vi har lagt frem resultatene i stolpediagram. Det er viktig å påpeke er at de med grønn (lys og mørk) er positive tall i den forstand at disse kategoriseres med "litt enig" og "helt enig". Gule og røde deler av søylene beskriver negative tall, hvor respondentene har svart "litt uenig" og "helt uenig". Blå deler av søylene viser resultater hvor respondentene har valgt å svare "verken eller". Vi vil i tillegg til modellene presentere dataene under sine respektive diagram.

Finansielle incentivsystemer**Tekstoppsummering av modellen:**

Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn.

- Her svarte 5 respondenter at de er ”litt enig” i påstanden. ”Litt uenig” og ”Helt uenig” fikk henholdsvis 1 stemme hver.

Høy grunnlønn vil motivere og drive meg til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats.

- 3 av respondentene svarte at de var de var ”helt enig” i påstanden. 2 respondenter svarte at de var ”litt enig”, mens ”litt uenig og ”helt uenig” fikk 1 stemme hver.

Dagens bonusordninger er rettferdig.

- Her svarte 3 respondenter at de var ”litt enig”, 3 respondenter svarte ”verken eller”, mens 1 respondent svarte at de er ”litt uenig” i påstanden.

Bonusordningen motiverer meg til å yte ekstra.

- 3 respondenter svarte her at de var ”litt enig” i påstanden, mens ”helt uenig”, ”litt uenig”, ”helt enig” og ”verken eller” fikk 1 stemme hver.

Provisjon knyttet til prestasjoner øker min arbeidsinnsats.

- 3 respondenter svarte her at de er ”helt enig” i påstanden, 2 respondenter svarte at de er ”litt enig” i påstanden, mens ”litt uenig” og ”helt uenig” fikk en stemme hver.

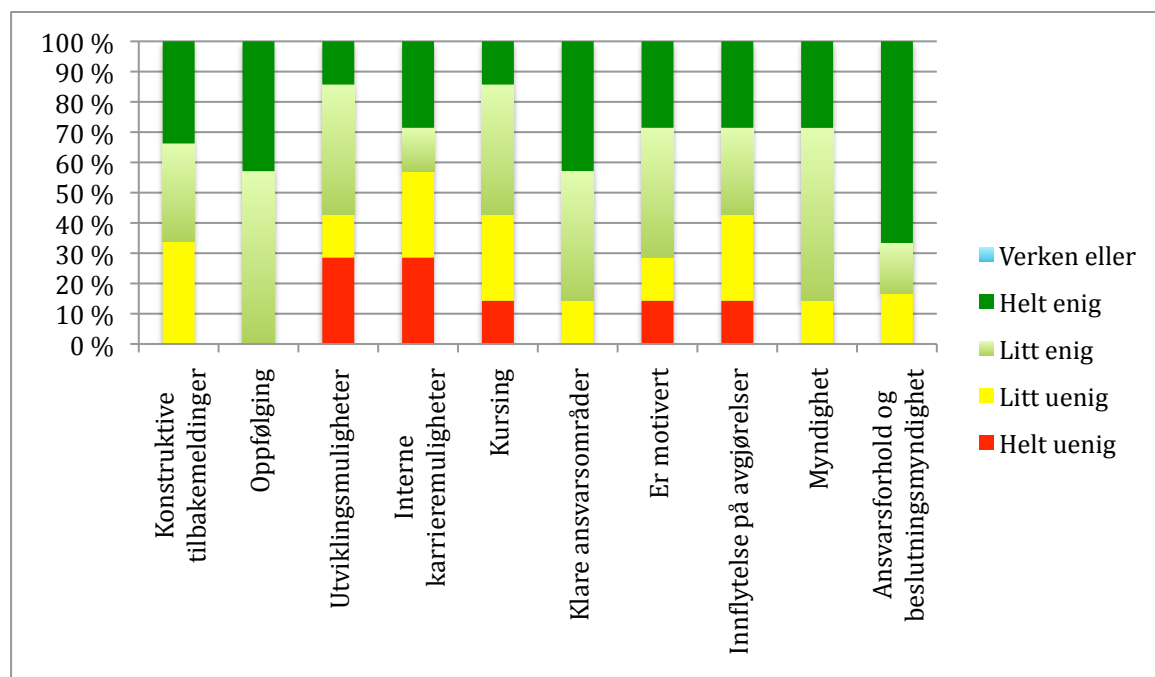
Frynsegoder er viktige for meg.

- 3 respondenter svarte at de i denne påstanden er ”litt uenig”, mens 3 respondenter svarte ”litt enig”. 1 respondent svarte ”helt enig”.

Jeg er fornøyd med dagen ordning for frynsegoder.

- Her svarte 3 respondenter at de er ”litt uenig”, 2 respondenter svarte at de er ”litt enig”, og 2 respondenter svarte at de er ”helt enig” i påstanden.

Arbeidsforhold



Tekstoppsummering av modellen:

Jeg føler jeg får gode konstruktive tilbakemeldinger fra min nærmeste leder.

- Her svarte 3 respondenter ”litt uenig” og 3 svarte ”helt enig”. 1 respondent svarte at han var ”litt enig” i påstanden.

Oppfølgingen jeg får påvirker min arbeidsinnsats.

- 4 respondenter svarte i dette tilfellet at de var ”litt enig”. 3 respondenter svarte at de var ”helt enig” i påstanden.

Det er store utviklingsmuligheter internt i bedriften.

- 3 av respondentene svarte at de var ”litt enig” i påstanden, 2 respondenter svarte at de var ”helt uenig” i påstanden, mens ”litt uenig” og ”helt enig” fikk henholdsvis 1 stemme hver.

De interne karrieremulighetene har stor betydning for min arbeidsinnsats.

- ”Helt uenig”, ”litt uenig” og ”helt enig” fikk henholdsvis 2 stemmer hver. 1 respondent svarte at de var ”litt enig”.

Kurs arrangert i regi av motivatorer eller andre selgere og lignende gjør meg til en bedre selger.

- Her svarte 3 respondenter at de er ”litt enig” i påstanden. 2 respondenter svarte at de er ”litt uenig”, mens ”helt uenig” og ”helt enig” fikk 1 stemme hver.

Jeg har klare ansvarsområder i mitt arbeid.

- 3 respondenter svarte ”litt enig” og 3 respondenter svarte ”helt enig”. 1 respondent svarte at de er ”litt uenig” i påstanden.

Jeg føler meg motivert i jobben min.

- 3 respondenter svarte her at de er ”litt enig” i påstanden. 2 respondenter svarte at de var ”helt enig”, mens 1 respondent svarte ”helt uenig” og 1 svarte ”litt uenig”.

Jeg har innflytelse på avgjørelser som angår mitt arbeid.

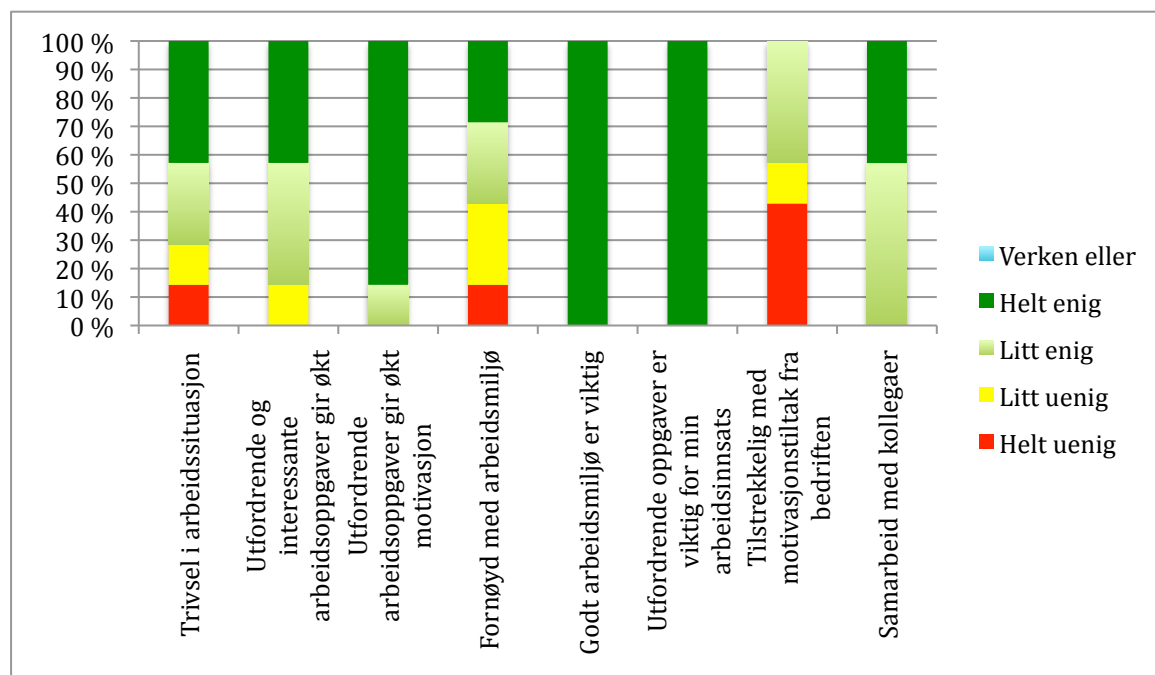
- ”Litt uenig”, ”litt enig” og ”helt enig” fikk 2 stemmer hver, og 1 respondent svarte her at de var ”helt uenig”.

Jeg har tilstrekkelig myndighet i jobben min som selger.

- 4 respondenter svarte at de er ”litt enig” i påstanden. 2 respondenter svarte at de er ”helt enig”, mens 1 respondent svarte at de er ”litt uenig” i påstanden.

Ansvarsforhold og beslutningsmyndighet i jobben min har påvirkning på min arbeidsinnsats.

- 4 respondenter svarte at de var ”helt enig” i påstanden. ”Litt enig”, ”litt uenig” og ”verken eller” fikk henholdsvis 1 stemme hver.

Arbeidsmiljø**Tekstoppsummering av modellen:**

Jeg trives i min arbeidssituasjon.

- 3 respondenter sier at de var ”helt enig” i påstanden. 2 respondenter sier de er ”litt enig”, mens ”helt uenig” og ”litt uenig” får henholdsvis 1 stemme hver.

Arbeidsoppgavene mine er utfordrende og interessante.

- ”Litt enig” og ”helt enig” fikk henholdsvis 3 stemmer hver. 1 respondent sier de er ”litt uenig” i påstanden.

Utfordrende arbeidsoppgaver gir økt arbeidslyst.

- 6 respondenter svarer at de er ”helt enig” i påstanden mens 1 respondent svarer at de er ”litt enig” i påstanden. *Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet i bedriften.* ”Litt uenig”, ”litt enig” og ”helt enig” fikk henholdsvis 2 stemmer hver. 1 respondent svarer at de er ”helt uenig”.

Godt arbeidsmiljø er viktig for min arbeidsinnsats.

- Her svarer alle respondenter at de er ”helt enig”.

Utfordrende oppgaver er viktig for min arbeidsinnsats.

- Her svarer alle respondenter at de er ”helt enig” i påstanden.

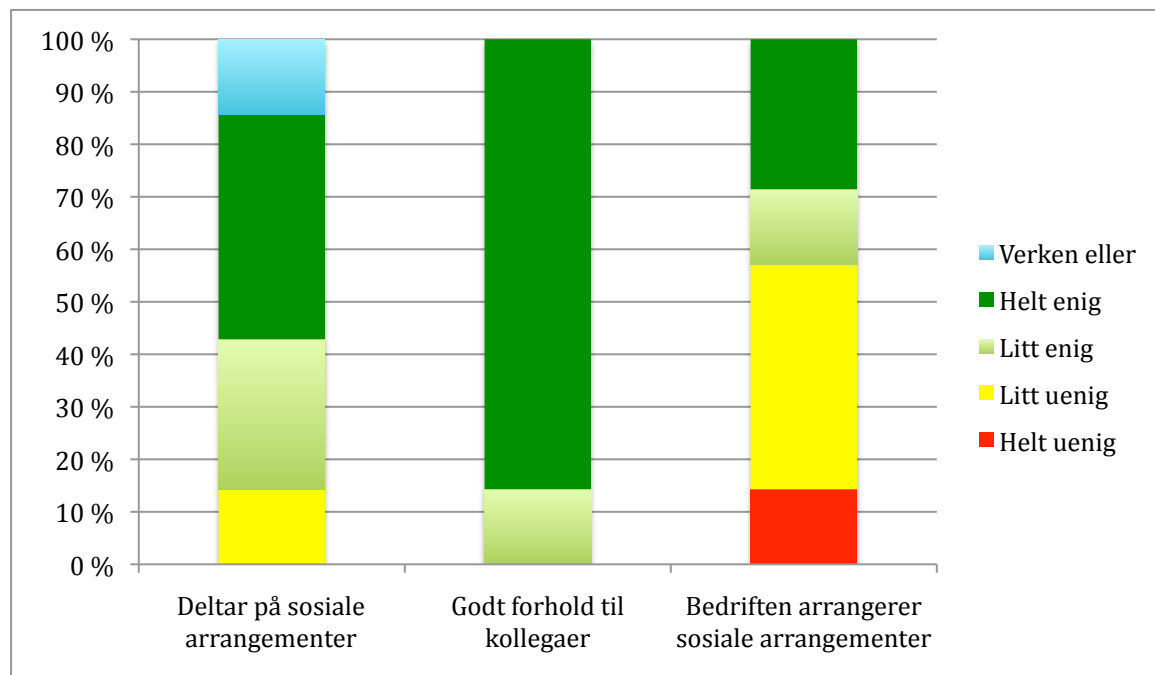
Det er tilstrekkelig med motivasjonstiltak fra bedriften.

- Her får ”helt uenig” og ”litt enig” 3 stemmer hver. 1 respondent svarer at de er ”litt uenig”.

Mine kollegaer og jeg samarbeider godt.

- Her svarer 4 respondenter at de er ”litt enig”, mens 3 respondenter svarer at de er ”helt enig”.

Sosiale relasjoner



Tekstoppssummering av modellen:

Jeg deltar på sosiale arrangement.

- 3 respondenter svarer her at de er ”helt enig”, 2 respondenter svarer at de er ”litt enig”, og ”litt uenig” og ”verken eller” får henholdsvis 1 stemme hver.

Jeg har et godt forhold til mine kollegaer.

- 6 respondenter svarer her at de er ”helt enig”, mens 1 respondent svarer at de er ”litt enig”.

Bedriften arrangerer tilstrekkelig med sosiale aktiviteter.

- 3 respondenter svarer at de er ”litt uenig”, 2 respondenter svarer at de er ”helt enig”, mens ”helt uenig” og ”litt enig” får henholdsvis 1 stemme hver.

Vår respondentbase besto av syv selgere, som utgjør den totale selgerstaben på bedriftsmarkedet hos NTE. Kjønnfordelingen er 100 % menn. 3 av respondentene befant seg i alderen 31-40 år, ytterligere 3 av respondentene befant seg i alderen 41-50 år, mens 1 av respondentene befant seg i alderen 51-60 år.

Fire av respondentene er selgere innenfor Telecom, mens de resterende 3 er selgere innenfor kraft. Videre ser vi at 4 av respondentene har en ansiennitet på 0-5 år, 3 av respondentene har ansiennitet på henholdsvis 6-10 år, 11-15 år og 20+ år.

4.0 Analyse

Vi vil i denne delen av oppgavene presentere og vurdere våre hypoteser, deretter vil vi drøfte svarene på bakgrunn av teori.

4.1 Hypoteser

Undersøkelsen er, som tidligere nevnt, utarbeidet på bakgrunn av syv hypoteser. Under resultater presenterer vi de behandlede dataene som vi har fått ifra undersøkelsen.

- Hypotese 1: *Det er en positiv sammenheng mellom selgernes innsats og bedriftens finansielle insentivsystemer.*
- Hypotese 2a: *Vi antar at oppfølging fra leder gjør at arbeidsinnsats øker*
- Hypotese 2b: *Vi antar at ansvar og myndighet øker arbeidsinnsats til selgere*
- Hypotese 2c: *Vi antar at karrieremuligheter i NTE vil ha en positiv innvirkning på arbeidsinnsatsen hos selgerne i NTE.*
- Hypotese 3a: *Vi antar at et godt arbeidsmiljø bidrar til økt arbeidsinnsats hos selgerne*
- Hypotese 3b: *Utfordrende oppgaver bidrar til økt arbeidsinnsats hos selgerne*
- Hypotese 4: *Vi antar at dersom de ansatte har gode relasjoner med sine kollegaer, vil dette ofte bidra til økt trivsel og arbeidsinnsats.*
-

Finansielle insentivsystemer

Hypotese 1: *Det er en positiv sammenheng mellom selgernes innsats og bedriftens finansielle insentivsystemer*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet av respondentene da fem av syv respondenter er positiv til at høy grunnlønn vil motivere og drive dem til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats. I tillegg svarer fem av syv respondenter at provisjon knyttet til prestasjoner øker deres arbeidsinnsats.

Arbeidsforhold

Hypotese 2a: *Vi antar at oppfølging fra leder gjør at arbeidsinnsats øker*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da sju av sju respondenter er positive til påstanden om at oppfølgingen de får påvirker deres arbeidsinnsats positivt.

Hypotese 2b: *Vi antar at ansvar og myndighet øker arbeidsinnsatsen til selgere*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da fem av sju respondenter er positiv til at ansvarsforhold og beslutningsmyndighet i jobben påvirker deres arbeidsinnsats.

Hypotese 2c: *Vi antar at karrieremuligheter i NTE vil ha en positiv innvirkning på arbeidsinnsatsen hos selgerne i NTE*

- Vår hypotese samsvarer med tre av sju respondenter. Vi ser da at fire av sju respondenter er negativ til påstanden om at de interne karrieremulighetene har stor betydning for deres arbeidsinnsats. Altså, vi får ikke bekreftet vår påstand.

Arbeidsmiljø

Hypotese 3a: *Vi antar at et godt arbeidsmiljø bidrar til økt arbeidsinnsats hos selgerne*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da sju av sju respondenter svarer at de er positiv til påstanden om at et godt arbeidsmiljø er viktig for deres arbeidsinnsats.

Hypotese 3b: *Utfordrende oppgaver bidrar til økt arbeidsinnsats hos selgerne*

- Vår hypotese synes å bli bekreftet da sju av sju respondenter er positiv til påstanden om at utfordrende oppgaver er viktig for min arbeidsinnsats.

Sosiale relasjoner

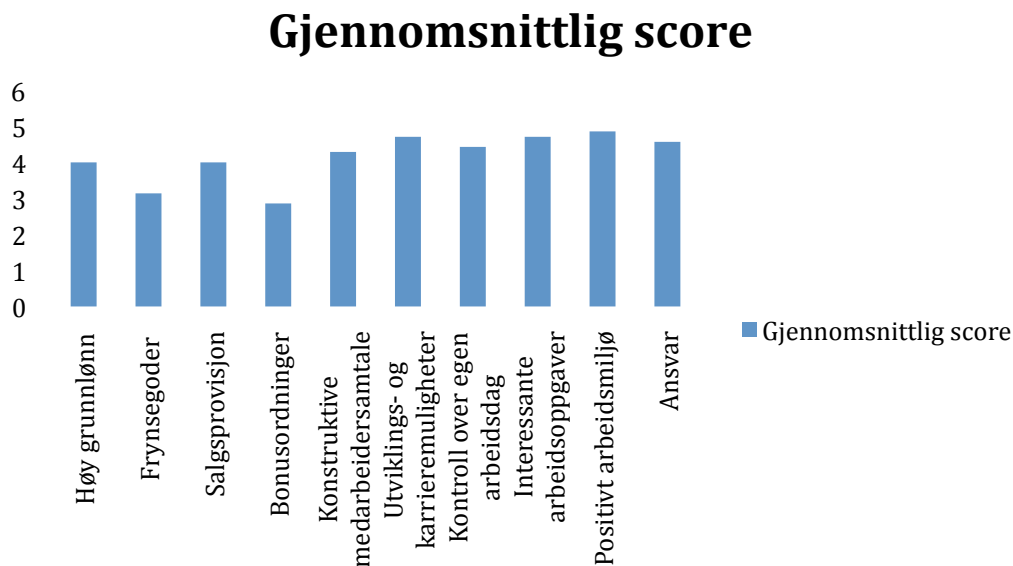
Hypotese 4: *Vi antar at dersom de ansatte har gode relasjoner med sine kollegaer, vil dette ofte bidra til økt trivsel og arbeidsinnsats.*

- Vår påstand synes å bli bekreftet da sju av sju respondenter er positiv til at gode relasjoner på arbeidsplassen bidrar til økt trivsel og arbeidsinnsats.

4.2 Drøfting

Her vil vi ta for oss dagens situasjon i NTE, og knytte teori opp imot de faktorene vi har bygd vår undersøkelse på. Deretter vil vi vurdere graden av viktighet på ulike parameter fra spørreundersøkelsen opp mot dette.

Vi har valgt å dele opp de fire faktorene i to deler, henholdsvis finansielle og ikke finansielle incentiver. Vi vil trekke frem de parameterne som gir oss grunnlag for relevant drøfting.



Modellen viser graden av viktighet selgerne mener de ulike parameterne fra spørreundersøkelsen har

4.2.1 Finansielle insentiver

Grunnlønn

Vi presenterte respondentene med følgende påstand ”*jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn*”. Fra undersøkelsen så vi at hva selgerne synes om sin grunnlønn er sprikende. Selv om flertallet er fornøyd, viser undersøkelsen tydelig at noen er helt uenig i vår påstand.

Dette kan vise til at oppfatningen den enkelte har av sin egen lønn kontra ytelse sammenlignet med kollegaer ikke er i likeverd, jamfør likeverdsteori. Dette viser da til at det eksisterer en likeverdsspenning. Selgeryrket vil være følsomt for dette, da de ofte har en fastlønnsavtale med ulike lønnstrinn samt bonuser og andre belønninger, noe som også er tilfellet i NTE. I NTE finner vi kollektive bonuser i stedet for bonuser til de enkelte. Dette kan øke faren for likeverdsspenning eller konflikter dersom en selger som er mer effektiv får samme jobbutbytte som de som er mindre effektive. Videre har også selgerne provisjon på sine salg.

Fra modellen over ser vi at høy grunnlønn er viktig for selgerne. Her vil det være viktig å avdekke årsaken til at noen er misfornøyde.

Her kan NTE i samtale med selgere forsøke å avdekke årsaken til at noen ikke er fornøyde og deretter vurdere å enten endre på grunnlønn, eller tydeliggjøre hvorfor rammene er satt slik de er.

Frynsegoder

Da vi spurte om selgerne var fornøyde med dagens ordning for frynsegoder, spriket svarene noe. Tallene viste at de ikke var helt fornøyde. Samtidig ser vi fra modellen med gjennomsnittlig score, at respondentene ikke synes frynsegoder er spesielt viktig. Selv om selgerne svarte dette, kan det være at frynsegoder er forventet i jobben deres, altså en *hygienefaktor*. Dersom godene ikke hadde vært tilstede kan det tenkes at respondentene ville svart mer positivt til at frynsegoder er viktige for dem.

Her kan NTE, gjennom samtaler med de enkelte eller i grupper, snakke om frynsegoder og hva selgerne ønsker. Da kan man kanskje avdekke om noen goder ikke er verdifulle for selgerne og kan dermed fjernes eller erstattes.

Teambonus

NTE motiverer sine ansatte blant annet ved en teambonus. Fra undersøkelsen ser vi at selgerne i liten grad blir motivert til å yte ekstra gjennom bonusordningen.

På bakgrunn av forventningsteori, ser vi at dette kan vise til at selgerne ikke begjærer belønningen (eller at belønningen er for liten), eller føler at innsatsen en legger ned ikke vil føre til økt prestasjoner. Videre sier målsetningsteori at dette kan ha med at enkelte ikke opplever at ens evne eller mulighet til å fullføre oppgaven strekker til. Det kan også være at kravene for å oppnå bonusen, altså hva selgerne må gjøre og prestere, er diffuse. Dette vil føre til at selgenes nøyaktighet av forståelsen for hva som skal til for å oppnå belønningen går ned. I tillegg kan det være at selgerne er uenig i og mener kravene er urimelige.

Her vil vi også trekke frem at selgerne synes at bonusen ikke er særlig viktig, jamfør modellen over.

Her er det viktig at NTE viser hvordan "teamet" betyr noe og at bonusen står i stil med hvor stor innsats hver enkelt selger må yte. Videre er et viktig mål å skape en god teamfølelse, som har som mål å "løfte" alle involverte. Det er også viktig at selgerne har en innvirkning på teamets suksess.

Salgskonkurranser

For å bidra til å øke variasjonene og skape engasjement, benytter NTE seg av salgskonkurranser.

Fra teori ser vi at salgskonkurranser er med på å skape positivitet og gir en mulighet for de enkelte til å få anerkjennelse eller følelse av suksess. Det er allikevel kritikk til slike konkurranser fordi selgere, blant annet, kan jukse med sine resultater. Det kan også føre til at deltakerne selger mer enn hva de har mulighet til å følge opp.

Dette ser vi på som et motivasjonstiltak fra bedriften, noe selgerne synes å mene det er få av. Her kan NTE vurdere endringer i salgskonkurransene, eller se på andre tiltak.

Salgsprovisjon

NTE benytter seg i dag av salgsprovisjon. Salgsprovisjonen er utformet av salgslederen, selgeren og tillitsvalgt.

I følge teori er salgsprovisjoner en god måte for ledere å motivere til økt innsats på et bestemt plan, slik som salgsvolum eller prospektgenerering. Selv om dette er tilfellet, har vi sett at økonomiske insentiver ofte fører til økt kvantitet i salg, fremfor kvalitet i salg. Denne type belønning kan få selgere til å "jage" det neste salget, og kan da miste fokus på langsiktige relasjoner, noe som er særlig viktig i B2B-markedet.

Fra spørreundersøkelsen ser vi at selgerne i stort grad ønsker provisjon, da de mener de blir motivert av et slikt økonomisk insentiv.

Ettersom at oppgaven omhandler selgerne på bedriftsmarkedet, ser vi ikke på salgsprovisjon som en god løsning eller et godt økonomisk insentiv ettersom det, som tidligere nevnt, ofte kan føre til dårligere oppfølging av kunder. Vi ser allikevel at selgerne selv synes å mene at de blir i stor grad motivert av salgsprovisjon. Det er dermed viktig at lederne i NTE fremhever at selgerne må yte kvalitet fremfor kvantitet, når salgsprovisjon blir benyttet. Dette betyr altså at de må klargjøre at de bakenforliggende målene som ligger til grunn for belønningsordningen.

Som en avsluttende kommentar på de finansielle insentivsystemene, vil vi påpeke at forventningsteori er sterkt knyttet opp mot utsagnet til salgslederen. Lederen har uttalt at selgerne selv skal være motiverte når de kommer på jobb, uavhengig av belønning, ettersom at det er de selv som har valgt dette yrket og denne jobben.

4.2.2 Ikke-finansielle insentiver

Tilbakemeldinger

NTE har månedlige oppfølging av sine selgere, dette vil si at de har avdelingsmøter en gang i måneden og ukentlige salgsrapporter. Fra spørreundersøkelsen ser vi at selgerne hos NTE svarer noe variert på påstanden om at de får gode konstruktive tilbakemeldinger.

I jobbkarakteristika-modellen blir det beskrevet at en arbeidsgiver må gi tilbakemelding til arbeidstaker om utførelse og fremgang i sine arbeidsoppgaver. Dette er en svært viktig faktor for motivasjon. Teori om selvbestemmelse sier videre at motivasjon hos ansatte blir positivt påvirket når han eller hun føler at muligheten til å styre sin egen arbeidshverdag er tilstede. Det er nettopp gjennom samtaler med lederen at selgerne får komme med sine meninger om rammene og vilkårene for sine arbeidsoppgaver.

Vi ser også fra modellen over at selgerne er svært enige i at oppfølging fra lederne påvirker deres arbeidsinnsats positivt. Her kan NTE være mer tydelig når det gjelder rammen for, og formålet med, samtalen.

Utviklingsmuligheter

Selgerne i NTE er noe splittet angående påstanden om at det er store utviklingsmuligheter i bedriften.

Tidligere nevnt teori sier at muligheten for karriereutvikling slik som forfremmelse er en kilde til motivasjon. Vi har også skrevet om kompetanseopplevelse og hvordan den enkeltes indre motivasjon styrkes av å få dekket behovet for læring og utvikling gjennom jobben. Det er også nevnt at dersom muligheten for ansvar, vekst og kompetanseutvikling er tilstede, vil dette virke fremmende på tilfredshet og produktivitet. Fra modellen om gjennomsnittlig score, ser vi at selgerne betrakter utviklings- og karrieremuligheter som en svært viktig motivasjonsfaktor.

Det er viktig at NTE er tydelige overfor selgerne at de har vekstmuligheter i bedriften. Dette fordi at det er viktig for NTE å holde på den gode kompetansen som selgerne innehar.

Ansvarsområder

I følge spørreundersøkelsen indikerer de fleste selgerne at NTE har gitt de klare ansvarsområder, noe som salgslederen sier er i fokus.

Teori sier videre at autonomi, i jobbkarakteristika-modellen, beskriver i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon. Autonomi er med på å engasjere individet. Som vi skrev tidligere, under *Tilbakemeldinger*, er behovet for selvbestemmelse også her en viktig faktor for motivasjon.

Modellen om gjennomsnittlig score viser i tillegg at selgerne i NTE synes det er svært viktig å ha kontroll over egen arbeidshverdag. NTE kan dra fordel av å være enda mer tydelig på hvilke forventinger og muligheter selgerne har i sin jobb.

Interessante arbeidsoppgaver

Fra spørreundersøkelsen ser vi at selgerne i NTE synes å mene at arbeidsoppgavene de gjør i dag er interessante.

Slik som tidligere nevnt under teori, vil innsatsen til arbeidsoppgavene selgerne finner interessante, bli drevet av indre motivasjonskrefter.

Videre ser vi fra modellen at alle selgerne mener at utfordrende arbeidsoppgaver gir økt arbeidslyst. Fra dette ser vi at arbeidsoppgavene er med på å skape motivasjon til jobben da de finner dem interessante. Dette, sammen med positive svar på faktorer som omhandler autonomi og selvbestemmelse, viser at NTE har godt på vei lykkes med å skape gode rammer for utøvelsen av selgeryrket i bedriften.

Arbeidsmiljø

NTE ønsker å ha et godt arbeidsmiljø. Men vi ser fra spørreundersøkelsen at selgerne i stor grad er splittet når de vurderer sitt arbeidsmiljø. En selger sier også at NTE kan gjøre mer for å holde positiviteten opp.

Her kan vi trekke inn betydningen av Herzbergs *hygienefaktorer*. Her står fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet sentralt. Det at selgerne ikke gir arbeidsmiljø en god score kan indikere at noen av disse faktorene ikke er fullt tilstede. Det er viktig å ha med de nevnte faktorene for å skape et godt arbeidsmiljø, men det er også viktig å presisere at disse faktorene ikke motiverer selgerne i seg selv. Her kan vi også trekke inn aktelse fra Maslows behovshierarki. Denne ser på personlig vekst og utvikling av personlige egenskaper. Det er viktig å påpeke som det er gjort i deler av teori, at følelser styrer individer, og at selgerne vil kunne ha ulike synspunkter og meninger om forskjellige aspekter ved arbeidsmiljøet.

Vi finner fra undersøkelsen, at alle selgerne svarte at et godt arbeidsmiljø er viktig for deres arbeidsinnsats. Som nevnt over, har individer stort sett forskjellige oppfatning av hva som er et godt eller dårlig arbeidsmiljø. En løsning kan være at ledelsen og selgerne har en mer åpen dialog seg i mellom for å finne avvik mellom opplevelsen av de ulike komponentene som er med på å bygge et godt arbeidsmiljø. Det skal sies at de fleste faktorene ved jobben påvirker opplevelsen av arbeidsmiljø, og at en dispuTT med en sjef eller kollega kan trekke opplevelsen av arbeidsmiljøet kraftig ned.

Sosiale relasjoner og samspill på arbeidsplassen

Over nevnte vi at selgerne verdsetter et godt arbeidsmiljø høyt. Fra spørreundersøkelsen ser vi videre at selgerne stort sett både deltar på sosiale arrangementer og har et godt forhold til sine kollegaer. Da er det interessant at halvparten også svarer at bedriften ikke arrangerer tilstrekkelig med sosiale aktiviteter.

Maslow sier at behovet for sosiale relasjoner må dekkes. Dette gjelder i stor grad på arbeidsplassen. Grunnleggende behov som presentert under *psykologiske*

jobbkrav sier at sosial støtte og anseelse må dekkes på arbeidsplassen. Dette ser ut til å dekkes hos NTE, men de har fortsatt en del å hente her, særlig da selgerne anser dette som viktig.

Videre finner vi fra undersøkelsen at selgerne har et godt forhold til hverandre og at de samarbeider godt. I teori ser vi at selgerne som har et godt forhold til hverandre og samarbeider godt gjør at de involverte i en avdeling skaper en god teamfølelse.

En god teamfølelse kan øke kompetansen til de involverte ettersom at de deler erfaringer og kunnskap. En naturlig effekt fra gode sosiale relasjoner og en teamfølelse er at de enkelte bygger hverandre opp med ris og ros. Det å ha en følelse av å bli sett er også en viktig del av å kunne bli motivert til videre godt arbeid og er med på å skape et godt arbeidsmiljø.

NTE kan arrangere flere sosiale aktiviteter for å øke samholdet kollegaene imellom. Dette kan dreie seg om noe så enkelt som bedriftsidrettslag. Dette vil igjen kunne øke "vi"-følelsen, som igjen kan øke selgernes engasjement ovenfor hverandre og NTE, både i og utenfor arbeidstid.

En sak vi har bemerket oss fra spørreundersøkelsen er at det er interessant at når både NTE, selgerne og teorien påpeker at noe er svært viktig, viser likevel undersøkelsen at de ikke har lyktes med de nødvendige tiltakene.

Dette kan skyldes en svikt i kommunikasjon mellom selgerne og salgssjefen og fra konsernnivå og nedover i organisasjonen, eller at man ikke har den nødvendige kunnskap rundt årsak og virkning av ulike tiltak.

5.0 Oppsummering

Vi vil i denne delen av oppgaven oppsummere våre resultater og sette de i sammenheng med vår problemstilling. Videre vil vi komme med generelle betraktninger om faktorer som NTE må ta stilling til.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i en todelt problemstilling. Vi har her valgt å først se på den delen av problemstillingen som omhandler hva det er selgerne motiveres og drives av. Deretter har vi sett på delen av problemstillingen som omhandler hvilke motivasjonstiltak NTE i dag benytter seg av.

Hva motiverer selgere

Fra undersøkelsen synes det å bli bekreftet at selgerne motiveres av høy grunnlønn og at dette vil drive dem til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats. Selv om vi ikke vil avskrive salgsprovisjon som belønningsmåte, vil vi trekke fram at det er en del fallgruver i bruken av pengebelønning. Selgerne mener at slike økonomiske insentiver er knyttet til økt arbeidsinnsats. Videre synes selgerne at det er viktig at de får god oppfølging ettersom dette vil ha en positiv innvirkning på deres arbeidsinnsats. Ansvarsforhold og beslutningsmyndighet er også faktorer som driver og motiverer selgenes arbeidsinnsats positivt. Et godt arbeidsmiljø er også særdeles viktig for selgeren i NTE, dette gjelder også da gode relasjoner med sine kollegaer som igjen vil bidra til økt trivsel og høyere arbeidsinnsats. NTE som bedrift må også være flink til å tilrettelegge gode og utfordrende oppgaver til sine selgere ettersom at selgerne synes å mene at dette er en viktig faktor for deres arbeidsinnsats.

De faktorene som ikke synes å ha en sterk innvirkning på arbeidsinnsats er bonusordningen og karrieremuligheter. Selgerne ser likevel på karrieremuligheter som en viktig faktor på en arbeidsplass, men dette er ikke noe som synes å drive dem til å gjøre en ekstra innsats. Hvorvidt frynsegoder driver de til en ekstra innsats er uklart, da de svarer midt på treet på om frynsegoder er viktige for dem og om de er fornøyde med frynsegodeordningen.

Motivasjonstiltak fra NTE

For å kompensere sine selgere benytter NTE seg av både en bonusordning og salgsprovisjon, i tillegg til grunnlønn. Denne bonusen er en felles bonus og baserer seg på resultatene fra den enkelte avdeling. Salgsprovisjonen baserer på det enkelte salg.

Videre er NTE dyktige til å avholde ukentlig salgsprater og avdelingsmøter. For å skjerpe selgerne og skape variasjon i arbeidshverdagen, har de også salgskonkurranser.

5.1 Sett i sammenheng

Undersøkelsen viser at ikke alle selgerne i NTE er fornøyde med sin grunnlønn. En mulig årsak til dette kan være at ledelsen ikke har vært flinke nok til å sette seg inn i selgernes hverdag, se vedlegg 3, selgernes egne kommentarer. Selgerne synes å mene at bonusordningen ikke er med på å motivere de, dette kan da skyldes, som vi har nevnt tidligere, at bonus er for liten, kravene er diffuse eller at de tror innsatsen de legger ned ikke vil føre til en økt prestasjon på teamnivå. Videre ser vi at salgsprovisjon er en viktig motivasjonsfaktor for arbeidshverdagen til selgerne. NTE benytter seg i dag av salgsprovisjon og dette ser ut til å fungere. En faktor selgerne setter høyt er tilbakemeldinger fra lederen sin. Lederne synes også dette er viktig og har prioritert dette, gjennom salgsprater og avdelingsmøter. Vi ser likevel at flere av selgerne ikke føler de får tilstrekkelig med tilbakemeldinger. Slik vi har sett, så lykkes NTE med å gi sine selgere tilstrekkelig med ansvar og beslutningsmyndighet, noe de også synes å mene er viktig i sin arbeidshverdag. NTE lykkes også med å gi selgerne utfordrende og interessenten arbeidsoppgaver. Selgerne har uttrykt at disse faktorene er blant de viktigste for motivasjon i sin jobb.

Når det gjelder arbeidsmiljø og trivsel er selgerne noe uenig i grad av tilfredsstillelse. Selv om NTE setter godt arbeidsmiljø høyt, har de til en viss grad ikke klart å skape dette. Dette er viktig for NTE å ta tak i, da selgerne synes at et godt arbeidsmiljø er viktig for deres arbeidsinnsats. Selv om selgerne sier at de har et godt forhold til sine kollegaer og at de samarbeider godt, viser undersøkelsen at NTE har mer å hente her.

Fra gjennomgangen av funnene sett i sammenheng med problemstillingen, ser vi at det største gapet som er mellom selgere og beslutningstakere er de finansielle kompensasjonene, grunnlønn og teambonus. Videre finner vi to andre gap. Disse er mangel på tilbakemeldinger og synet på arbeidsmiljø.

5.1 Konklusjon

Vi har ut av oppgaven sett at det er en trend i at selgerne i stor grad drives av ikke-finansielle faktorer. Det er ikke slik at økonomiske kompensasjoner ikke er med på å motivere selgerne, men vi registrerer altså at selgerne verdsetter de ikke-finansielle høyere enn de finansielle. Det er tidligere nevnt at indre motivasjon er en sunnere drivkraft enn ytre, og fra undersøkelsen ser vi at selgerne scorer høyt på faktorer som er med på å dekke behovene for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse, de to ”røttene” til indre motivasjon. Vi ser dermed at det er, slik som tittelen etterlyser, rom for forbedringer.

6.0 Anbefaling

Da vi skal gi NTE en anbefaling, er det viktig for oss å ha som mål å kunne bøte på det faktum at flere selgere er misfornøyde med sitt arbeids- og jobbtrivsel. For å gjøre dette, ønsker vi å komme med forslag til hvordan gapene som vi fant tidligere i oppgaven kan lukkes. Dette vil da kunne hjelpe NTE med å gjøre misfornøyde selgere om til fornøyde selgere.

Ettersom at noen av selgerne ikke er tilfreds med sin grunnlønn, anbefaler vi at NTE, som organisasjon, må kartlegge den enkelte selgers arbeidsoppgaver for og se om noen besitter større arbeidsoppgaver, og en ”hardere” arbeidsdag enn andre. Dette for å kunne fjerne likeverdsspenningen. Selgerne synes å mene at de er lite motivert av bonusen, og at de i liten grad synes denne er viktig. Vi anbefaler dermed at NTE har en dialog med sine selgere, for å avdekke manglende kompensasjon, for og deretter og vurdere om den skal endres eller fjernes.

For å kunne lukke gapet med tanke på manglende tilbakemeldinger har NTE kun ett valg. De må være mer tydelig når det gjelder rammen for, og formålet med samtalen. Videre kan de øke kvaliteten på salgssamtaler og avdelingsmøter, samt og legge til ros-samtaler hvor man kan ta opp andre faktorer som ikke er direkte knyttet til salg.

En økt kvalitet i samtalene vil igjen føre til at arbeidsmiljøet vil kunne utvikle seg positivt. For videre å kunne utvikle et godt arbeidsmiljø anbefaler vi at ledelsen, sammen med sine selgere og andre ansatte, har en mer åpen dialog for og kunne kartlegge komponenter som utgjør et positivt arbeidsmiljø.

Vi anbefaler videre at NTE fokuserer systematisk på å motivere sine selgere med ikke-finansielle insentivtiltak, ettersom vi ser at selgerne i større grad foretrekker trivsel, ansvar og et godt arbeidsmiljø. Disse tiltakene vi nå har lagt frem mener vi vil komme NTE som organisasjon, til gode.

Kritikk til oppgaven

I innledningen av oppgaven skrev vi at vi mente at en slik undersøkelse er nyttig i en bedriftssammenheng. Den teoretiske tilnærmingen til oppgaven vil kunne anvendes av flere bedrifter. Oppgavens resultater gjelder vår valgte bedrift, men kan ikke, slik vi også nevnte innledningsvis, overføres til andre bedrifter grunnet få respondenter som gjør reliabiliteten lav. Dette ser vi først og fremst som en svakhet i oppgaven, men den lave reliabiliteten gjør også at vår analyse blir noe hemmet i forhold til resultatene vi trekker frem.

Vi vil også her påpeke noen svakheter ved selve spørreskjemaet som har blitt utarbeidet. Manglende suksessfaktorer ved spørreundersøkelsen resulterte i at vi ikke fikk svar på faktorer vi ønsket å måle. Vi ser i ettertid at vi kunne erstattet og supplert med andre spørsmål for å få et bedre datagrunnlag for å trekke konklusjoner. Ettersom vi har hatt få respondenter ser vi at vi kunne supplert spørreundersøkelsen med dybdeintervjuer med selgerne. Vi tror at dette ville hjulpet oss i å avdekke andre relevante faktorer som gjelder på arbeidsplassen og rundt temaet motivasjon av selgere.

Likevel mener vi at vi har kommet frem til anbefalinger, underbygget av teori og analyse, som kan hjelpe NTE til å skape motiverte og arbeidslystne selgere.

Referanseliste

Deci, E.L og Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, NY: Plemmer. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 104.

Gagne, M og Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 104.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Harrè, R. 1986. *The social construction of emotions*. Oxford: Basil Blackwell. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 95.

Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. 1959. *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 108.

Jenkins, G.D, Gustav, N. og Shaw, J.D. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83: 777-787. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 99.

Joanna, L.Y. Ho, Anne Wu og Ling-Chu Lee. 2009. How Changes in Compensation Plans Affect Employee Performance, Recruitment, and Retention: An Empirical Study of a Car Dealership. *Contemporary Accounting Research*, 4 (Spring 2009): 167-199. Referert i Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2011, 335.

Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2011. *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*. Tenth Edition. New York, NY: McGraw-Hill Irwin

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*.

3. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Kohn, Alfie. *Punished by Rewards*. 1993. New York: Houghton Mifflin. Referert i Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2011, 223.

Likert, Rensis. 193. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives og Psychology*, 140 (June): 5-53. Referert i Gripsrud, Olsson og Silkoset. 2010, 107

Lovdata.no. 2012. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. <http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-2> (27. Mars. 2012)

Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk. 2012. *Om NTE*. www.nte.no (16. jan. 2012)

Porter, L.W. 1961. A study og percived need satisfaction in bottom and middel management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45: 1-10. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 96.

Porter, L.W. og Lawler, E.E. 1986. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: R.D. Irwin. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 97.

Silver, Joel. 2002. *Building an Effective Sales Incentive Program*. www.saleslobby.com. Referert i Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2011, 338.

Spiro, Rosann L., Gregory A. Rich og William J. Stanton. 2008. *Management of a sales force*. Twelfth Edition. New Tork, NY: McGraw-Hill Irwin

Thorsrud, E., Sørensen, B.Å. og Gustavsen, B. 1974. Socio-technical approach to industrial democracy in Norway. I *Handbook of work, organization and society*, R. Dubin (red.). Chicago, IL: Rand McNally. Referert i Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009, 110.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Intervjuet skal brukes til å få en bedre forståelse for hva bedriften gjør for å motivere de ansatte, hvordan de arbeider og hvordan selgerne gjør det i dag.

Vi vil videre se om de allerede eksisterende tiltakene gjør at hver enkelt selger yter maks, og om lederne i bedriften er komfortable med de tiltakene som brukes.

Vi trenger mailadresse til alle respondentene da vi skal sende spørreundersøkelse per mail og ett samtykkeskjema.

Oppgaven og spørreundersøkelsen vil ha full anonymitet og vi som forfattere av oppgaven har taushetsplikt.

Hvor lenge har respondenten vært i sin stilling, hvilke erfaringer har vedkommende med tanke på det å lede og motivere andre ansatte?

1. Hvilke tanker gjør du deg om temaet motivasjon?
 - a. Hvordan ville du definert det?
2. Hvilke salgsaktiviteter utfører selgerne?
 - a. I hvilken grad skiller selgerne seg i det private markedet ut, i forhold til selgerne til bedriftsmarkedet?
 - b. Hvordan er salgsprosessen til selgerne i det private markedet og bedriftsmarkedet?
 - c. Salgsaktiviteter inne og ute?
 - d. Benytter dere dataverktøy i salgsprosessen, i tilfellet, hvilke?
3. Hvilke motivasjonstiltak mener dere motiverer deres ansatte?
 - a. Har dere en motivasjonsstrategi? Skriftlig plan?
 - b. Hvordan har dere kommet fram til at disse tiltakene er de beste?
 - c. Hvordan måles effektiviteten av tiltakene?
 - d. Hvordan er den ukentlige oppfølgingen med selgerne?
4. Hvordan gjør selgerne det per dags dato?
 - a. Salgsresultater?
 - b. Noen omstillinger?
 - c. Mye nyansatte?
 - d. Hvordan er produktporteføljen (andre produkter enn Telecom og kraft), og skjer det stadige endringer?


Oppsummering av intervjuet.

Vi vil gjerne gå gjennom vår problemstilling med dere, og høre hva dere synes om den og om dere har noen kommentarer eller ideér ☺




Hva er det som egentlig motiverer og driver selgerne sett i sammenheng med de incentiver og belønningsstrukturer vår valgte bedrift foretar seg?

Vedlegg 2



1. Kjønn?

		Response Percent	Response Count
Mann		100,0%	7
Kvinne		0,0%	0
answered question			7
skipped question			0

2. Alder?

		Response Percent	Response Count
18-30		0,0%	0
31-40		42,9%	3
41-50		42,9%	3
51-60		14,3%	1
61->		0,0%	0
answered question			7
skipped question			0

3. Selgerstilling?

		Response Percent	Response Count
Telecom		57,1%	4
Kraft		42,9%	3
answered question			7
skipped question			0

4. Ansenitet?			
		Response Percent	Response Count
0-5		57,1%	4
6-10		14,3%	1
11-15		14,3%	1
16-20		0,0%	0
20-->		14,3%	1
answered question			7
skipped question			0

5. Generelt Gi følgende faktorer karakter fra 1-5 ut ifra hvor viktige de er for deg, der 1 er lavest score, og 5 høyest. Dersom faktoren er ikke-eksisterende, eksempelvis dersom du er selger i Telecom avd., og ikke har tilgang på bil, kryss av for "Har ikke"								
	1	2	3	4	5	Har ikke	Rating Average	Response Count
Høy grunnlønn	0,0% (0)	14,3% (1)	14,3% (1)	28,6% (2)	42,9% (3)	0,0% (0)	4,00	7
Frynsegoder	0,0% (0)	42,9% (3)	14,3% (1)	28,6% (2)	14,3% (1)	0,0% (0)	3,14	7
Salgsprovisjon	0,0% (0)	14,3% (1)	0,0% (0)	57,1% (4)	28,6% (2)	0,0% (0)	4,00	7
Bonusordninger	14,3% (1)	28,6% (2)	28,6% (2)	14,3% (1)	14,3% (1)	0,0% (0)	2,86	7
Konstruktive medarbeidersamtaler	0,0% (0)	0,0% (0)	14,3% (1)	42,9% (3)	42,9% (3)	0,0% (0)	4,29	7
Utviklings- og karrieremuligheter	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	28,6% (2)	71,4% (5)	0,0% (0)	4,71	7
Kontroll over egen arbeidsverdag	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	57,1% (4)	42,9% (3)	0,0% (0)	4,43	7
Interessente arbeidsoppgaver	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	28,6% (2)	71,4% (5)	0,0% (0)	4,71	7
Positivt arbeidsmiljø	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	14,3% (1)	85,7% (6)	0,0% (0)	4,86	7
Ansvar	0,0% (0)	0,0% (0)	14,3% (1)	14,3% (1)	71,4% (5)	0,0% (0)	4,57	7
Eventuelle kommentarer								0
answered question								7
skipped question								0

6. Finansielle incentivsystemer og andre goder Besvar følgende påstand ved å krysse av med relevant verdi							
	Helt uenig	Litt uenig	Litt enig	Helt enig	Verken eller	Rating Average	Response Count
Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn	14,3% (1)	14,3% (1)	71,4% (5)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,29	7
Høy grunnlønn vil motivere og drive meg til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats	14,3% (1)	14,3% (1)	28,6% (2)	42,9% (3)	0,0% (0)	3,71	7
Dagens bonusordning er rettferdig	0,0% (0)	14,3% (1)	42,9% (3)	0,0% (0)	42,9% (3)	3,29	7
Bonusordningen motiverer meg til å yte ekstra	14,3% (1)	14,3% (1)	42,9% (3)	14,3% (1)	14,3% (1)	3,29	7
Provisjon knyttet til prestasjoner øker min arbeidsinnsats	14,3% (1)	14,3% (1)	28,6% (2)	42,9% (3)	0,0% (0)	3,71	7
Frynsegoder er viktige for meg	0,0% (0)	42,9% (3)	42,9% (3)	14,3% (1)	0,0% (0)	3,29	7
Jeg er fornøyd med dagens ordning for frynsegoder	0,0% (0)	42,9% (3)	28,6% (2)	0,0% (0)	28,6% (2)	2,86	7
					Eventuelle kommentarer		0
					answered question		7
					skipped question		0

7. Arbeidsforhold Besvar følgende påstand ved å krysse av med relevant verdi							
	Helt uenig	Litt uenig	Litt enig	Helt enig	Verken eller	Rating Average	Response Count
Jeg føler jeg får gode konstruktive tilbakemeldinger fra min nærmeste leder	0,0% (0)	42,9% (3)	14,3% (1)	42,9% (3)	0,0% (0)	3,57	7
Oppfølging jeg får påvirker på min arbeidsinnsats	0,0% (0)	0,0% (0)	57,1% (4)	42,9% (3)	0,0% (0)	4,43	7
Det er store utviklingsmuligheter i bedriften	28,6% (2)	14,3% (1)	42,9% (3)	14,3% (1)	0,0% (0)	3,00	7
De interne karrieremulighetene har stor betydning for min arbeidsinnsats	28,6% (2)	28,6% (2)	14,3% (1)	28,6% (2)	0,0% (0)	2,86	7
Kurs arrangert i regi av motivatorer eller andre selgere og lignende gjør meg til en bedre selger	14,3% (1)	28,6% (2)	42,9% (3)	14,3% (1)	0,0% (0)	3,14	7
Jeg har klare ansvarsområder i mitt arbeid	0,0% (0)	14,3% (1)	42,9% (3)	42,9% (3)	0,0% (0)	4,14	7
Jeg føler meg motivert i jobben min	14,3% (1)	14,3% (1)	42,9% (3)	28,6% (2)	0,0% (0)	3,57	7
Jeg har innflytelse på avgjørelser som angår mitt arbeid	14,3% (1)	28,6% (2)	28,6% (2)	28,6% (2)	0,0% (0)	3,29	7
Jeg har tilstrekkelig myndighet i jobben min som selger	0,0% (0)	14,3% (1)	57,1% (4)	28,6% (2)	0,0% (0)	4,00	7
Ansvarsforhold og beslutningsmyndighet i jobben min har påvirkning på min arbeidsinnsats	0,0% (0)	14,3% (1)	14,3% (1)	57,1% (4)	14,3% (1)	4,14	7
					Eventuelle kommentarer		0
					answered question		7
					skipped question		0

8. Arbeidsmiljø							
	Helt uenig	Litt uenig	Litt enig	Helt enig	Verken eller	Rating Average	Response Count
Jeg trives i min arbeidssituasjon	14,3% (1)	14,3% (1)	28,6% (2)	42,9% (3)	0,0% (0)	3,71	7
Arbeidsoppgavene mine er utfordrende og interessante	0,0% (0)	14,3% (1)	42,9% (3)	42,9% (3)	0,0% (0)	4,14	7
Utfordrende arbeidsoppgaver gir økt arbeidslyst	0,0% (0)	0,0% (0)	14,3% (1)	85,7% (6)	0,0% (0)	4,86	7
Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet i bedriften	14,3% (1)	28,6% (2)	28,6% (2)	28,6% (2)	0,0% (0)	3,29	7
Godt arbeidsmiljø er viktig for min arbeidsinnsats	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (7)	0,0% (0)	5,00	7
Utfordrende oppgaver er viktig for min arbeidsinnsats	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (7)	0,0% (0)	5,00	7
Det er tilstrekkelig med motivasjonstiltak fra bedriften	42,9% (3)	14,3% (1)	42,9% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,43	7
Mine kollegaer og jeg samarbeider godt	0,0% (0)	0,0% (0)	57,1% (4)	42,9% (3)	0,0% (0)	4,43	7
					Eventuelle kommentarer		0
					answered question		7
					skipped question		0

9. Sosiale relasjoner							
	Helt uenig	Litt uenig	Litt enig	Helt enig	Verken eller	Rating Average	Response Count
Jeg deltar på sosiale arrangement	0,0% (0)	14,3% (1)	28,6% (2)	42,9% (3)	14,3% (1)	4,00	7
Jeg har et godt forhold til mine kollegaer	0,0% (0)	0,0% (0)	14,3% (1)	85,7% (6)	0,0% (0)	4,86	7
Bedriften arrangerer tilstrekkelig med sosiale aktiviteter	14,3% (1)	42,9% (3)	14,3% (1)	28,6% (2)	0,0% (0)	3,00	7
					Eventuelle kommentarer		0
					answered question		7
					skipped question		0

Vedlegg 3

Helt til slutt i spørreundersøkelsen ba vi respondentene legge ved en kommentar om noen skulle ønske dette.

Med dine egne ord, hva er det som motiverer deg i din arbeidshverdag, og hva kan NTE gjøre for å motivere deg og dine medselgere?

1. Fjern alt som har med backoffice, som fakturaansvar, purreansvar, leveransekoordinering, utbyggingskoordinering 2. NTE Holding må ha en klar startegi hvordan de ønsker at telecomsatsingen skal blir. Ref SWOT analyse som ble gjennomført for 16mnd uten at noen ting har skjedd. 3. Mer fremoverlent holdning til egne kunder, ikke forvaltningsholdning som i dag. 4. Fremstå helhetlig med alle avdelinger og få effekt av synergier mellom alle avdelinger. I dag er det null synnergi. 5. Slå NTE Marked Telecom sammen med TrønderEnergi Loqal for å styrke Midt-Norge med fiber og fibersatsing.

16.5.2012 15:18 [Vis svar](#)

Det å lykkes / close salget / fullføre oppgaven motiverer meg. NTE kan bli mye mer salgsfokusert.

22.3.2012 15:10 [Vis svar](#)

Bygge riktig kultur, holde det som blir sagt, tåle kritiske meninger.

22.3.2012 14:22 [Vis svar](#)

Jeg motiveres av positivitet rundt meg, og interessante arbeidsoppgaver. NTE kan gjøre mere for å holde positiviteten oppe, blir flinkere på informasjon fra konsernnivå og nedover i organisasjonen.

9.5.2012 14:17 [Vis svar](#)

Har et enormt konkurranseinstinkt og ønsker hele tiden å være den som både bidrar mest til å få igang mine kolleger samtidig som jeg leverer beste resultater selv. I og med at jeg er fersk og har mye å lære ennå så er det motivasjon i selg selv og skaffe tilveie tilstrekkelig kompetanse om det vi holder på med. Vi har mange nye produkter. det er stor motivasjon å skal selge disse:) NTE kan kanskje være enda flinkere til å sette seg inn i hverdagen til oss selgere. det er beinhardt arbeid og krever mye både fysisk og psykisk. Trives i NTE!

23.3.2012 8:11 [Vis svar](#)