

Pengebelønning og anerkjennelse - hånd i hånd?

- En kvalitativ studie innen salgsbransjen



BCR 3101 – Bacheloroppgave

Markedsføring og salgsledelse

Vår 2016

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne studien er den siste og helt avsluttende delen av vår reise som studenter gjennom Høyskolen Kristiania, i markedsføring og salgsledelse. Vårt valg om å skrive en salgsrettet Bachelor, er absolutt ikke tilfeldig. Fagfeltet er av stor interesse, hvor temaet vi har tatt for oss er svært dagsaktuelt og fremtidsrettet. Denne studien har ikke bare gitt oss verdifull innsikt både empirisk og teoretisk, den har også gjort oss mer bevisste rundt fundamentale aspekter innen salg og ledelse.

Gruppemedlemmene har alle gjennom studietiden vært målrettet mot en fremtidig salgs- og lederrolle, etter endt studie. Vi har på bakgrunn av dette valgt å rette studien mot denne lidenskapen, hvor forskningen sentraliserer seg rundt belønning og motivasjon.

Vi har alle en egeninteresse i dette området, da det ikke bare er svært relevant for å gi oss selv forståelse, men også hvordan vi kan optimalisere andre selgere og salgsledere i en salgsorganisasjon. Vi anser også at mer innsikt rundt temaet kan være med på å bidra til et bedre arbeidsmiljø for den enkelte selgere, men viktigst for hvilken rolle selve salgsorganisasjon kan spille for å påvirke sine selgere på den mest hensiktsmessige måten.

Ser vi tilbake på studien, sitter vi igjen med inntrykk av en relevant og spennende oppgave, som definitivt har gitt oss et verdig verk å være stolte av.

Avslutningsvis ønsker vi å takke modige, men også engasjerte respondenter som lot seg intervjuer rundt temaet. Både vi og dem har lært av hverandre, men viktigst bidratt med å skape en dypere forståelse rundt temaet og verden rundt oss.

God lesing.

Oslo, 24 mai 2016

Sammendrag

I innledningen av oppgaven vil vi presentere problemstilling sammen med studiens avgrensning og struktur.

I den andre delen fremlegger vi vårt teoretiske rammeverk, hvor vi har tatt utgangspunkt i en hovedmodell og en støttemodell. Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i hvordan pengebelønning og anerkjennelse oppleves forskjellig hos hver enkelt selger, men også hvordan disse virkemidlene påvirker en selgers motivasjon.

I den tredje delen av studien gjør vi rede for de valg som vi har tatt i henhold til det metodiske fundamentet. Her vil også fremgangsmåten for datainnsamlingen bli presentert sammen med refleksjonen. Det er gjennomført dybdeintervjuer, hvor de åtte selgerne som vi har intervjuet også har dannet grunnlaget for vår primærdata. Alle åtte er aktive innen salgsbransjen i dag, og har i tillegg erfaring med begge belønningsformene.

I den fjerde og avsluttende delen av studien, vil vi presentere våre funn separat, hvor vi videre drøfter empirifunnene opp mot vårt teoretiske rammeverk. Vi søker her å finne forståelse rundt temaet, i likhet med å frembringe opplevelser mot vår kjernemodell, men også støttemodell. Konklusjonen har vært avhengig av de empirifunn som har fremkommet i analysen, hvor det helt til slutt vil bli gjort refleksjoner rundt egen oppgave og videre forskning.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
2.0 FORMÅL MED OPPGAVEN	6
3.0 PROBLEMSTILLING	7
3.1 FORUTSETNINGER OG AVGRENSNINGER	7
4.0 LITTERATURGJENNOMGANG OG TEORI	8
4.1 MOTIVASJON	8
4.2 MASLOWS MOTIVASJONSTEORI	9
4.3 VROOMS EXPECTANCY MODEL	10
4.4 BELØNNING	13
4.5 IKKE MONETÆR BELØNNING	13
4.6 ANERKJENNELSE	14
4.7 MOTIVASJON TILKNYTTET ANERKJENNELSE	14
4.8 MONETÆR BELØNNING	14
4.9 MOTIVASJON TILKNYTTET MONETÆR BELØNNING	15
5.0 METODISK TILNÆRMING	15
5.1 FORSKNINGDESIGN	16
5.2 UTVALG	16
5.3 DATAINNSAMLINGSMETODE	17
5.3.1 DYBDEINTERVJU	17
5.3.2 INTERVJUGUIDE	18
5.3.3 GJENNOMFØRING	18
5.4 DATAANALYSE	19
6.0 METODEREFLEKSJON	21
6.1 REFLEKSJONER RUNDT DATAINNSAMLING	21
6.1.1 RELIABILITET OG VALIDITET	22
8.0 ETIKK	24
9.0 RESULTATER	24
9.1 VÅRE FUNN	24
9.2 "VROOM'S EXPECTANCY MODEL"	25
9.2.1 FORVENTNING	25
9.2.2 INSTRUMENTALITET	26
9.2.3 VALENS	28
9.3 ANERKJENNELSE VS. PENGEBELØNNING	30
9.3.1 MOTIVASJON	30
9.3.2 GLEDE	32
9.3.3 FØLELSER	33
9.3.4 VERDSETTELSE AV INNSATS	34
9.3.5 TRIVSEL	35
9.4 UTILSIKTEDE EFFEKTER	35
10.0 DISKUSJON	37
10.1 FORVENTNING	38

10.2 INSTRUMENTALITET	39
10.3 VALENS	40
10.4 MASLOW	41
10.5 ANERKJENNELSE VS. PENGEBELØNNING	43
10.6 UTILSIKTEDE EFFEKTER	45
11.0 KONKLUSJON	46
12.0 EVALUERING AV UNDERSØKELSEN	47
12.1 ANDRE METODISKE TILNÆRMINGER	48
13.0 LITTERATURLISTE	49
VEDLEGG I - INTERVJUGUIDE	1
VEDLEGG II - LOGG OVER DYBDEINTERVJUENE	1
VEDLEGG III – TRANSKRIBERT INTERVJU	1

Figurer

Figur 4.2 Maslows behovshierarki

Figur 4.3 Vroom expectancy theory

Antall ord: 13.981

1.0 Innledning

Det å motivere salgsstyrken er et helt avgjørende område i enhver salgsorganisasjon (Ingram og Bellenger 1983, 198). De fleste bedrifter og salgsledere tilbringer derfor mye tid på å lete etter nye måter for å skape et motiverende miljø, hvor de ansatte presterer optimalt for å nå bedriftens mål. Bedrifter bruker derfor i dag gjerne motivatorer som inkluderer både monetære og ikke-monetære incentiver for å oppnå nettopp dette (Ballentine m.fl., 2015, 1).

Under monetære og ikke-monetære belønningsformer finner vi følgelig pengebelønning og anerkjennelse, hvilke er belønningsformene vi ønsker å se nærmere på i denne studien.

Ny forskning har funnet ut at de selskaper som gjør det aller best økonomisk sett i forhold til deres konkurrenter, er de som også aktivt bruker ikke-monetære belønningssystemer som anerkjennelse (Johnston og Marshall 2013, 260). Et spørsmål som dermed vil være verdt å stille seg er i hvilken grad teorien om at selgere foretrekker penger utelukkende fremfor andre belønningsmetoder, fremdeles er gjeldende (Johnston og Marshall 2013, 247).

2.0 Formål med oppgaven

Vårt formål med studien er å skape en dypere forståelse om hvordan selgere opplever anerkjennelse og pengebelønning som motivasjonvirkemidler og om spørsmålet om at penger utelukkende er den foretrukne belønningen for en selger, fremdeles er gjeldende. Hensikten blir dermed å kunne fremlegge hvordan disse to oppleves forskjellig hos hver enkelt selger, men også hvordan disse påvirker deres motivasjon. Målsetningen for studien blir videre å kunne øke kunnskapen tilknyttet belønning og motivasjon, da dette vil kunne gi salgssjefer en bedre mulighet til å tilpasse belønningsformene etter selgeres ulike behov for økt effektivisering.

3.0 Problemstilling

Vår problemstilling er utformet i den hensikt av å belyse hvordan selgere opplever pengebelønning og anerkjennelse som motivasjonvirkemidler. I henhold til at kvalitative tilnærminger er interaktive i den grad at vi stadig kan gå tilbake og endre problemstillingen (Jacobsen 2000, 115), har også vår problemstilling blitt utviklet i løpet av studien. For hvordan vi har valgt å besvare dette aspektet, er vår problemstilling formulert som følgende:

Hvordan opplever en selger anerkjennelse og pengebelønning som motivasjonvirkemidler?

Da belønningsvirkemidler har til hensikt å påvirke en selgers motivasjon, har vi valgt å ta utgangspunkt i en sentral forventingsteori og en støttende motivasjonsteori som setter rammer for oppgaven. Vår støttemodell er Maslows behovspyramide som viser hvordan selgerens fysiologiske grunnbehov og statusbehov er med på å skape motivasjon. Vår kjernemodell er Victor Vroom sin Expectancy modell, som viser hvordan de tre variablene forventning, instrumentalitet og valens påvirker selgerens motivasjon tilknyttet forventning og belønning.

3.1 Forutsetninger og avgrensninger

Vi har valgt å rette vårt hovedfokus mot belønningsformene anerkjennelse og pengebelønning, samt se hvordan disse påvirker en selgers motivasjon.

En annen avgrensning denne studien har, er at vi har valgt å kun fokusere på anerkjennelse innen ikke-monetær belønning og ikke på ikke-monetær belønning som helhet. Dette er fordi vi vet at ikke-monetære belønninger kan innefatte flere belønningsmetoder (Cohen 2006, 10) og (Morrall 1996). Dette ville gjort det svært vanskelig for oss som forskere å komme frem til en tydelig og definert problemstilling.

Denne studien er rettet mot selgere som er ansatt i en ren salgsorganisasjon, der bruk av pengebelønning og anerkjennelse brukes bevisst som belønningsformer. Det er også

viktig for oss å fremheve at vi ved gjennomgang av tidligere forskning har tolket en ansatt, som en selger i vår studie.

En annen avgrensning vi har tatt i denne studien, er at alle våre respondenter har arbeidssted i Oslo, Norge. Dette medfører at vi ikke kan generalisere våre funn til å gjelde selgere i andre geografiske områder. Selgere med samme kompensasjon- og incentivprogrammer vil kunne motiveres ulikt, på grunnlag av deres personlige karakteristika (Johnston og Marshall 2013, 249). Vår studie avgrenses dermed til at vi ikke kan trekke noen former for konklusjoner om hvorvidt andre former for belønning, bransjer eller kontekster ville gitt samme resultat.

4.0 Litteraturgjennomgang og teori

4.1 Motivasjon

I denne studien har vi valgt å ta utgangspunkt i Victor Vroom sin definisjon av motivasjon. Han definerer motivasjon på følgende vis:

“En prosess som styrer valg blant alternative former for frivillig virksomhet, en prosess som styres av den enkelte. Den enkelte gjør valg basert på estimater på hvor godt de forventede resultatene av en gitt atferd, kommer til å samsvare med eller føre til de ønskede resultater”.

Begrepet motivasjon kommer av det latinske ordet "movere" som betyr å bevege. Det dreier seg altså om hvilke drivkrefter som får oss til å handle og hvorfor handlingene våre tar en retning framfor en annen (Olderøy og Holmen 2007, 10). De økonomiske og materialistiske incentivene fungerer som ytre motivasjon, mens den motivasjonsverdien som ligger innebygd i arbeidsutførelsen fungerer som indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103).

4.2 Maslows motivasjonsteori

Abraham Maslow (1970) var som kjent blant de første som forsøkte å klassifisere ulike behov i et system, basert på basis- og vekstbehov (Olderøy og Holmen 2007, 19). Her blir menneskets ulike behov fremstilt i form av en pyramide hvor basisbehovene består av fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov, og vekstbehovene består av anerkjennelse og selvrealisering. Maslows grunntanke var at de laveste og mest fundamentale behovene må tilfredsstilles før andre behov kan bli aktivisert (Olderøy og Holmen 2007, 19).

De fysiologiske behovene sammenfatter de mest grunnleggende behovene for menneskets eksistens. Dette vil si menneskets vitale behov for overlevelse i form av luft, vann, mat og husly (Olderøy og Holmen 2007, 20). Ser vi dette relatert til en selgers arbeidssammenheng, vil dette være behovet for en minimumslønn som er høy nok til å dekke disse vitale behovene.

Sikkerhetsbehov omfavner de sikkerhetsmessige og følelsesmessige nødvendigheter, som behov for trygge omgivelser og beskyttelse mot skade (Olderøy og Holmen 2007, 20). Ser vi dette relatert til en selgers arbeidssammenheng, vil et eksempel være forsikrings- og pensjonsfordeler eller at selgeren ikke står fare for å miste jobben.

Sosiale behov er det tredje underskuddsbehovet og dreier seg om menneskets behov for støtte og aksept fra sosiale omgivelser (Olderøy og Holmen 2007, 20). Ser vi dette relatert til en selgers arbeidssammenheng, er dette behovet for kolleger, gode samarbeidsforhold og sosiale arrangementer.

Statusbehov er det første vekstbehovet og tar for seg behov for anerkjennelse, prestisje, god selvrespekt og suksess (Olderøy og Holmen 2007, 20). Ser vi dette relatert til en selgers arbeidssammenheng, vil anerkjennelse, utmerkelser og ros ha tilfredsstillende effekt.

Selvrealisering er det øverste behovet i hierarkiet, hvor dette tar for seg utvikling av egne evner og potensial (Olderøy og Holmen 2007, 20). Ser vi dette relatert til en selgers

arbeidssammenheng, vil dette være utviklingsprogrammer som bedriften legger til rette for at den enkelte yter maksimalt.

Figur 4.2: “Maslow’s Hierarchy of Human Needs og Related Benefits”



Kilde: (Doug, McMullen og Stark 2007)

4.3 Vrooms Expectancy model

Victor Vroom (1964) var den første til å utvikle en forventningsteori direkte relatert til arbeidsplassen (Lunenburg 2011, 1). Maslow på sin side forsøker å forklare hva som generelt motiverer folk gjennom et behovshierarki. Vroom sin forventningsteori fokuserer dermed på de kognitive forløperne som virker inn på motivasjonen og måten de forholder seg til hverandre. Med andre ord, kan teorien forklares om at mennesket bli motivert dersom de tror at høyere innsats vil føre til forbedrede resultater og at forbedrede resultater, igjen vil føre til attraktiv belønning.

Vroom sin forventningsteori bygger dermed på tre kjerne-elementer, som er forventning, instrumentalitet og valens (Lunenburg 2011, 2). Nedenfor vil vi nå presentere disse tre kjerne-elementene grundigere.

I følge Vroom kan *forventning* defineres som en kortvarig tro, etterfulgt av et bestemt resultat. Størrelsen av forventning kan være fra 0 til 1. 0-forventning er en persons subjektive sannsynlighet for at vedkommendes handling ikke vil bli etterfulgt av et utfall. På den andre siden, er 1 forventning en persons subjektive sikkerhet for at hans handling vil bli etterfulgt av et utfall. Forventning er dermed en persons vurdering av sannsynligheten for at innsatsen som legges ned, vil føre til et vellykket resultat (Lee 2007, 789).

Med andre ord handler forventning om selgerens kognitive evne mellom at økt innsats fører til økt prestasjon. Vi tolker dermed expectancy til å være selgerens egne motivasjonsskapelse gjennom vedkommendes kognitive evne og forventning, om at økt innsats vil føre til økt prestasjon. Et eksempel på dette er at dersom en selger ringer 10 % flere kunder per dag (innsats) er det 50 % sjanse (forventning) for at antall nye kunder vil stige med 10 % de neste seks månedene (prestasjon) (Johnston og Marshall 2013, 241).

Som modellen viser, er forventning avhengig av tre underpunkter. Disse tar for seg selgerens oppfattede forventning om at økt innsats fører til økt prestasjon, gjennom variablene mestringstro, målenes vanskelighetsgrad og opplevd kontroll. Mestringstro handler om selgerens evaluering av egen evne til å gjennomføre oppgaven. Målenes vanskelighetsgrad påvirker selgerens oppfatning av hvor lett eller vanskelig det er å oppnå målene, jo vanskeligere målene er, desto mindre synker selgerens forventning om å oppnå dem. Opplevd kontroll handler om i hvilken grad selgeren selv har kontroll, eierskap og tar ansvar i prosessen. Høy grad av opplevd kontroll fører igjen til høyere motivasjon (Nimri, Bdair og Al Bitar 2015, 71).

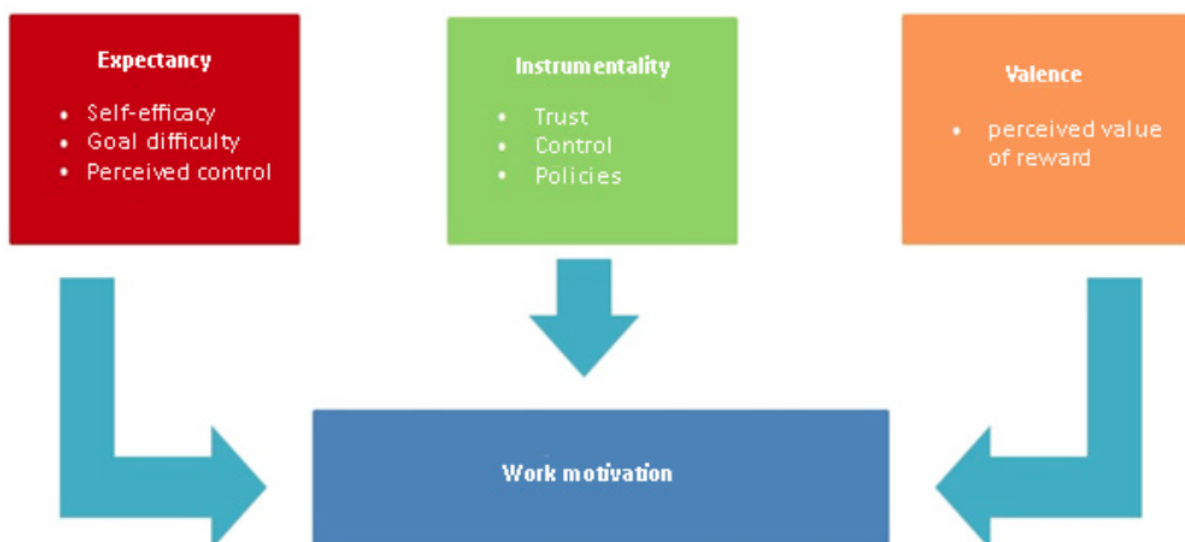
Instrumentalitet er sannsynligheten for noe, vurdert av selgeren selv. Det er individets persepsjon av sammenhengen mellom jobb prestasjon og belønninger (Johnston og Marshall 2013, 244). Med andre ord vil instrumentalitet omhandle troen på at hvis du gjør det bra, vil belønning også bli mottatt. Instrumentalitet er derfor personens egne oppfatning av sannsynligheten for at ytelsen vil føre til et bestemt utfall. Det er knyttet til personens tro eller forventninger om at hvis vedkommende har en bestemt atferd, vil det kunne resultere i en spesifikk belønning (Lee 2007, 790).

Som modellen viser, finnes det også tre avhengige faktor under instrumentalitet. Disse variablene er tillit, kontroll og retningslinjer. Tillit er nødvendig å ha til den som kontrollerer belønningen og mottakeren av denne. Kontroll på beslutningsprosessen er viktig dersom det ikke finnes tillit. Til sist er det nødvendig med retningslinjer som tydelig viser hvordan økt prestasjon fører til økt belønning (Nimri, Bdair og Al Bitar 2015, 71).

Valens er styrken på preferansen til en ansatt, overfor en bestemt belønning (Lunenburg 2011, 3). Forventningsteorien forklarer dermed at et utfall er positivt valent når personen foretrekker å oppnå det, mer enn å ikke oppnå det. Et utfall har en valens null når personen er likegyldig til å oppnå eller ikke oppnå det, og det oppstår negativt valent forhold, når en person ikke foretrekker å oppnå det, istedenfor å oppnå det (Lee 2007, 789).

For å overføre denne teorien til arbeidslivet, hevder Vroom at de ansatte kalkulerer sin atferd på bakgrunn av hva som vil føre til størst mulig gevinst, derav de største belønningene i arbeidssammenheng. De ansattes motivasjon blir videre en funksjon av selgerens forventning, instrumentalitet og valens.

Figur 4.3: “Vrooms Expectancy model”



Kilde: (Nimri, Bdair og Al Bitar 2015, 72)

4.4 Belønning

Belønning har i flere år blitt sett på som et nødvendig virkemiddel for å tiltrekke og beholde de beste selgerne (Morris, 2005). I følge Morris er arbeidsgiveres holdninger til belønningssystemene og dets strategiske verdi, nå i endring. Salgsorganisasjoner har i større grad innsett at et riktig utført og helhetlig belønningssystem, er et kraftig virkemiddel for å oppnå suksess i enhver organisasjon. Før var belønninger ensbetydende med betaling. Definisjonen vi i denne oppgaven har valgt å ta utgangspunkt i er: “Belønning er en avlønningsmetode, hvor formålet er å få høyest mulig avkastning igjen fra investeringen i menneskelig kapital” (Morris, 2005).

Belønning kan videre deles inn i både indre og ytre belønning. Johnston og Marshall definerer indre belønning som noe som selgeren selv oppnår på egenhånd. Eksempler på dette er personlig vekst og mestringsfølelse, som er tilknyttet menneskets høyere rangerte behov (Johnston og Marshall 2013, 217). Ytre belønning blir definert som noe som er kontrollert av andre enn salgspersonen selv, deriblant kunder og salgsleder. Dette inkluderer lønn, incentiver, sikkerhet og anerkjennelse, som kan relateres til menneskets primære behov (Johnston og Marshall 2013, 217). Etersom hensikten med vår studie er å kunne fremlegge hvordan pengebelønning og anerkjennelse oppleves forskjellig hos hver enkelt selger, vil ytre belønning være vårt primære fokus, som vi videre har valgt å dele inn i monetær og ikke-monetær belønning.

4.5 Ikke monetær belønning

Ikke-monetære belønninger inkluderer fysiske objekter som har ingen eller liten pengemessig verdi (Jefferey og Shaffer 2007, 44), (Mahmood og Zaman 2010, 719). Ikke-monetære belønninger kan dermed være et godt alternativ for bedrifter med begrensede økonomiske midler, eller med et høyt fokus på kostnadseffektivitet (Morell 2011, 318). Selve begrepet ikke-monetære belønninger er omfattende og innbefatter forskjellige grader av belønning (Sonawane 2008, 260). Dette kan være belønninger i form av ros, forfremmelse og anerkjennelse, men også gavekort, kinobilletter og bedriftsturer (Cohen 2006, 10), (Morrall, 1996).

4.6 Anerkjennelse

Anerkjennelse er en prosess hvor det anerkjennes eller gis en spesiell oppmerksomhet for et høyt nivå av prestasjon eller gode resultater, hvilket kan skje fra dag til dag, samt formelt eller uformelt (Rose 2011, 28-29). Eksempler på anerkjennelse i en selgeres arbeidssammenheng, kan være utmerkelse som månedens selger eller ros fra andre medarbeidere og sjefen.

4.7 Motivasjon tilknyttet anerkjennelse

Anerkjennelse og andre ikke-monetære insentiver kan være effektive virkemidler for å motivere selgere (Johnston og Marshall 2013, 385). Selv om salgsorganisasjoner frem til nyere tid har ansett penger som den eneste reelle belønningsmetoden, har anerkjennelse utviklet seg til å bli et essensielt forretningsmessig virkemiddel (Kujawa 2015, 50). Bruk av anerkjennelse i varierende former, motiverer selgerne ved at bedriften bryr seg om dem og at deres innsats blir lagt merke til (Sonawane 2008, 268), (Cohen 2006,).

Det viser seg at anerkjennelse vil være mest virkningsfullt, når det blir gitt offentlig av nærmeste leder, i små grupper eller privat. (Doug, McMullen og Stark 2007). Flere studier har de siste tiårene konkludert med at ikke-monetære belønninger og anerkjennelse kan være mye mer effektive enn penger.

4.8 Monetær belønning

Monetær belønning er insentiver i form av en konkret pengeverdi (Lourenco 2016). Salgsorganisasjoner har frem til nyere tid ansett penger som den eneste reelle belønningsmetoden (Kujawa 2015, 50). Tradisjonelt har disse bidratt til å opprettholde den ansattes motivasjon og et positivt jobbmiljø (Ballentine m.fl., 2015, 1). Monetær belønning anses å være et virkemiddel som øker den ansattes lønn, gjennom økning i lønnstrinn, bonuser og provisjon (Holston og Kleiner 31, 2015) og (Mahmood og Zaman 2010, 719). Funnene ved nyere forskning bekrefter at monetær belønning bør være den primære belønningsformen (Johnston og Marshall 2013, 248).

For at monetære belønninger skal være vellykket, må selgerne være i stand til å oppfatte at de økonomiske belønningene de mottar er rettferdig i forhold til belønning mottatt av de andre selgerne i bedriften (Morell, 2011, 319). Deres egen oppfatning av urettferdig interne lønnsforskjeller kan bli mer fremtredende enn selve verdien av den monetære belønningen. (Morell 2011, 320).

4.9 Motivasjon tilknyttet monetær belønning

Lourenco hevder at monetær belønning er insentiver i form av en konkret pengeverdi for å øke motivasjonen hos den ansatte (Lourenco 2016). Penger er så viktig for en selger, at det er oppfattet som et hygiene behov (Doug, McMullen og Stark 2007), (Sonawane 2008, 269) og (Johnston og Marshall 2013, 248). Dette er også primærgrunnen til at folk jobber (Holston og Kleiner 31, 2015). Forskning viser at monetære belønninger må oppleves som konkurransedyktige og ikke være lavere enn markedsoppfattelsen, for å være motiverende (Sonawane 2008, 267).

5.0 Metodisk tilnærming

Metode vil si de teknikker som tas i bruk for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, 23). Vårt valg av metode har blitt bestemt på grunnlag av vår valgte problemstilling, vårt tema, og den virkeligheten vi ønsker å få tak i (Jacobsen 2015, 133).

På bakgrunn av at vi har til hensikt å få fram hvordan en selger forstår og fortolker en gitt situasjon, besluttet vi å benytte oss av en kvalitativ tilnærming. Dette metodevalget gjør det mulig for oss å etablere en nærhet til respondentene, hvilket muliggjør en åpenhet, fleksibilitet og høy intern gyldighet (Jacobsen 2000, 115). Denne metodetilnærmingen har også den egenskapen å se sammenhengen mellom individ og kontekst, noe som er kjernen i vår studie der selgeren er individet, mens anerkjennelse og pengebelønning er konteksten (Jacobsen 2015, 133).

Ettersom vi har manglende kunnskap om vår problemstilling er vi usikre på hva funnene vil bli, noe som gjør vår problemstilling uklar. Denne formen for problemstilling

medfører et behov for fleksible undersøkelses-opplegg, hvilket gjør det kvalitative metodevalget hensiktsmessig (Jacobsen 2000, 115). Vi har videre valgt en induktiv tilnærming som innebærer at man forsøker å gå fra empiri til teori (Jacobsen 2000, 28). Dette er den mest hensiktsmessige måten for vår studie, da vi har som mål å ikke begrense noen form for informasjon.

5.1 Forskningdesign

Vi har i denne studien valgt et fenomenologisk design. Denne tilnærmingen gjør det mulig for oss å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med, og forståelse av, vårt fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82).

Vi har i vår studie videre valgt en intensiv tilnærming, da vi ønsker å gå i dybden med få enheter, med ønske om å få fram så mange detaljer av fenomenet som mulig (Jacobsen 2000, 75-76). Intensivt design vektlegger å få tak i den enkelte selgers forståelse og fortolkning av et fenomen, som i vårt studie er deres oppfatning av anerkjennelse og pengebelønning som motivasjonvirkemidler (Jacobsen 2000, 75). Vi tar forbehold om at vi med et intensivt design ikke i særlig stor grad vil kunne generalisere våre funn til en større populasjon, da vi kun konsentrerer oss om noen få enheter (Jacobsen 2000, 82).

5.2 Utvalg

For vårt utvalg har vi valgt strategisk utvelgelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 103). Dette så vi hensiktsmessig da respondentenes kvalifikasjoner som selgere vil forutsette at vi kommer så nært innpå denne målgruppen som vi er interessert i å vite mer om.

Som rekrutteringsmetode valgte vi å velge respondenter med svært liten variasjon, også kalt et homogent utvalg (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 108). Denne utvalgsmetoden kjennetegnes ved å avdekke mulige felles og ulike erfaringer innad i en homogen gruppe. I vår undersøkelse var det viktig at respondentene hadde direkte erfaring med opplevelser tilknyttet pengebelønning og anerkjennelse i jobbsammenheng.

Respondentene har i stor grad vært personer med bakgrunn i vårt eget nettverk, men hvor vi hos to av disse også fikk tips til flere respondenter. Dette kalles snøballmetoden, som er en rekrutteringsmetode der intervjuobjektet sender oss videre til en ny respondent, som oppfyller de nødvendige kjennetegnene satt for utvalget (Jacobsen 2000, 162).

5.3 Datainnsamlingsmetode

Vi har kun benyttet oss av primærdata som datainnsamlingsmetode. Dette har vi gjort på bakgrunn av at vi kun ønsket data innhentet direkte fra våre respondenter, og ikke benyttet oss av data fra andre forskere (Jacobsen 2015, 170). Anskaffelsesmetoden for primærdata har blitt innhentet gjennom dybdeintervjuer.

5.3.1 Dybdeintervju

Vi har valgt å innhente data igjennom bruk av dybdeintervjuer. Dette er et valg som gir oss muligheten til å være fleksible gjennom studien, samt å innhente fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135).

Ettersom vi har som formål å forstå og i større grad beskrive et fenomen, gir dybdeintervjuer oss muligheten for å skape en dialog, i motsetning til rene spørsmål og svar.

Det kvalitative intervjuet er hensiktsmessig for studien, da vi ønsker å få frem beskrivelser av respondenten sin hverdag, samt å kunne tolke betydningen av de fenomener som fremkommer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 136).

I motsetning til et strukturert spørreskjema, kan vi gi respondentene større frihet til å uttrykke seg når vi bruker dybdeintervju. Tufte beskriver selv at menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når respondenten selv kan være med på å bestemme hva som blir tatt opp i intervjuet. Ettersom vår problemstilling tar for seg sosiale og jobberelaterte fenomener som kan anses som komplekse, vil vårt valg av dybdeintervju gjøre det mulig å få frem kompleksitet og viktige nyanser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137).

5.3.2 Intervjuguide

Vi har valgt et semistrukturert intervjuoppsett når vi skulle gjennomførte våre dybdeintervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). Dette valget gav oss muligheten til å eliminere ytterpunktene fra et strukturert og et åpent intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139).

Bruken av et semistrukturert intervju gjorde at vi opplevde en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet overfor respondentene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Respondentene fikk selv mulighet til å kunne tillegge informasjon de syntes var relevant og viktig. Dette var et viktig aspekt vi la merke til, i den forstand av å kunne gå glipp av viktig tilleggsinformasjon.

Før de faktiske intervjuene tok sted med respondentene, valgte vi å gjennomføre to pilotintervjuer. Hensikten med dette var å opparbeide oss vår egen evne til å prøve oss i en intervjusituasjon. Dette gav oss den fordel til å kunne håndtere ulike svar og teknikker, egnet for intervjusituasjonen. Under pilotintervjuene merket vi at spørsmål gjerne med fokus på “hvorfor” ikke ble opplevd som utdypende nok, samt at det på en annen side kunne føles som å arrestere intervjuobjektet. På bakgrunn av dette valgte vi å fjerne denne spørsmålsformen, da vi vet at slike spørsmål også kan gjøre det vanskelig for en respondent å vite hvor dyp forklaringen skal være (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 145).

5.3.3 Gjennomføring

Ettersom et intervju er en relasjon mellom vanligvis to deltakere vet vi at den informasjonen som kommer ut av intervjuet er avhengig av denne relasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 142), (Jacobsen 2015, 155).

For det første var det viktig for oss å legitimere vår forskningsstudie, samt at respondentene vi valgte å intervjuer, frivillig gikk med på deltakelsen (Jacobsen 2000, 134). Vi valgte å intervjuer hver enkelt respondent på deres kontor. Dette ønsket vi med hensikt om å bevare deres kjente omgivelser, nettopp for å unngå at de skulle føle seg

underlegne med mål om en avslappet og trygg atmosfære (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 142).

Da selve intervjuet begynte, valgte vi å begrense oss til to intervjuere. Rollene til de som gikk inn i intervjuet, var fordelt til én som stiller spørsmål og én observatør. Dette gjorde vi for at respondenten ikke skulle oppleve seg underlegen, men også for å i størst grad kvalitetssikre innhenting av både den verbale og nonverbale informasjonen.

Det ble satt av en time til hvert intervju, men hvor de fleste intervjuene varte i omtrent 45 minutter. Vi startet intervjuene med å introdusere oss selv, gi informasjon om anonymitet og dokumentasjon av intervjuet, samt at vi stilte generelle åpnings-spørsmål (Jacobsen 2015, 156). Vi valgte også å gi alle våre respondenter en tydelig begrepsavklaring om hva anerkjennelse og pengebelønning er. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å sette klare rammer, men også på bakgrunn av at vi opplevde usikkerhet rundt disse avklaringene i våre pilotintervjuer.

Vi var tydelige med at vi ønsket deres egne tolkninger og meninger, samt at uansett svar ikke blir oppfattet som galt. Vi dokumenterte intervjuene ved å notere, observere og ved å bruke lydopptak. Noen spesifikke formuleringer og tilnæringsmåter som vi benyttet oss av under intervjuene, var “Hvordan opplevde du?”, “Eksemplifisering” og “Hva mener du med?”, nettopp for å sikre oss en helhetlig forståelse rundt fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 143-144).

5.4 Dataanalyse

Ettersom vår studie har til hensikt å frembringe og forstå opplevelser rundt vårt fenomen, har vi sett det avgjørende å være svært opptatt av å fange selve innholdet i alt datamateriale. Vårt fenomenologiske analysemønster gjorde at vi først ønsket å få et helhetsinntrykk av all informasjon vi hadde innsamlet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173).

Vårt datamateriale besto av en stor mengde samtaleid fra våre åtte intervjuer, men også personlige notater fra intervjuene. Vi valgte å gjennomføre en skriftlig fremstilling av all

informasjonen, gjerne kalt asynkron (Jacobsen 2000, 176). Båndopptakeren gav oss muligheten til å spole både frem og tilbake for å få med oss alt, men også for å gjøre det lettere for oss å tolke i ettertid. Vi valgte også å renskrive våre intervjunotater så raskt det lot seg gjøre etter hvert intervju, for at minst mulig skulle bli glemt (Jacobsen 2015, 200). Dette gav oss verdifull innsikt, da vi opplevde at vi i få tilfeller hadde oppfattet noen svar ulikt. Dette gjorde at vi kunne etablere viktige kommentarer hvor dette hadde forekommet, men også i teksten som helhet. Dette gav oss også muligheten til å kunne ha et mer kritisk blikk på hva som ble ment og sagt, samt avklare viktige uklarheter (Jacobsen 2000, 179).

Da vi hadde samlet alt materiale, begynte vi å luke ut så mye irrelevant informasjon for å skape vår første forståelse av alt datamateriale. Dette ble gjort gjennom at vi komprimerte lange setninger og forkortet lange uttalelser fra hver enkelt respondent. Av viktighet, tok vi også vare på direkte sitater fra intervjufasen. Resultatet ble dermed at vi endte opp med flere kortere tekster, men også en helhetlig og mer sammenfattet versjon av vårt totale datamateriale, som var bedre egnet til å fremheve meningsinnholdet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174).

Kodingen var særlig avgjørende for oss, nettopp så vi skulle lykkes med å avdekke og organisere viktige mønstre, men også spesielt for å få redusert våre data. Det vi derimot jobbet mye med å sikre, var å beholde helheten og ikke stykke opp teksten i for stor grad (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 175). Vi benyttet oss av deduktiv koding, som vil si at nøkkelordene vi valgte å kode var hentet fra vår problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174). Eksempler på vår koding var at vi brukte forskjellige fargekoder på hvert nøkkelord, hvor det etterhvert ble mer oversiktlig, og lettere for oss å se et mønster blant alle de åtte intervjuene. Med vårt inntrykk av den sammenfattede beskrivelsen, valgte vi å sammenligne denne med vår første tolkning av datamaterialet. Dette gjorde vi for å sikre oss at det fantes samsvar, noe som ville vært et resultat av feil i kodingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176-177).

6.0 Metoderefleksjon

Det er særlig innsamlingsmetoden som skiller kvalitativ- og kvantitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 363). Vårt valg av kvalitativ metode mener vi har gitt oss den avgjørende fordel med nettopp denne fasen av studien. Vi mener at uten denne tilnærmingen ville vi mistet både nærhet og verdifullt fortolkningsmulighet av informantenes opplevelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 366).

Videre ville vår mulighet til å være fleksible og søke åpenhet blitt svekket om vi ikke hadde benyttet oss av den kvalitative metoden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 364). En viktig motsetning er derimot at denne metodeformen setter begrensninger for en statistisk generalisering. Dette vil si at vårt utvalg ikke kan gjelde for resten av populasjonen, men kun for denne spesifikke studien.

Vi ønsker også å løfte forholdet intervju-effekt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 370). Ettersom vi har intervjuet våre informanter ansikt til ansikt, så kan det gjennom relasjonen ha blitt påvirket til å holde igjen viktig informasjon eller at det i motsetning har fått informantene til å smøre på. På en annen side så opplevde vi dybdeforståelse versus en overfladisk forståelse, som er mer hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling.

6.1 Refleksjoner rundt datainnsamling

Vår datainnsamling har kun forekommet gjennom dybdeintervjuer, som også har sikret oss et inntak av kun primærdata. Det har vært åtte deltakende respondenter, hvor dette viste seg å være nok for å kartlegge et mønster. Færre respondenter ville kunne skapt uklarheter og lite sammenligningsgrunnlag for våre data.

Vi kan derimot i ettertid se det mer hensiktsmessig om vi hadde klart å holde intervjuene rett etter mottatt belønning. Dette ville gjort at vi kunne fanget opp enda sterkere opplevelser rundt fenomenet, uten å ha blitt påvirket av eventuelle rasjonaliseringer eller hukommelsesvansker.

Vår hensikt med dybdeintervjuene var å tolke og forstå respondentens motivasjon og opplevelse av belønningsviker-midlene. Refleksjoner rundt vår semistrukturerte

intervjuguide er dermed at den har vært avgjørende for vår datainnsamling. Grunnen til dette er at vi lyktes godt med åpne dialoger og innhente nye aspekter og opplevelser, enn hva vi ville gjort med en strukturert guide.

6.1.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet kan gjennom en forenklet forklaring, henvises til å være graden av etterprøvbarhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Etersom det i vår kvalitativ studie ikke foreligger en strukturert datainnsamlingsteknikk og at våre samtaler med respondentene faktisk styrer datainnsamlingen, gjør at det blir vanskelig for en forsker å kopiere vår forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Måten vi som forskere selv har tolket på, vil av rimelighet være svært usannsynlig for å bli tolket på samme måte av andre forskere. Dette gjør at graden av etterprøvbarhet ikke vil kunne være med å påvise vår forsknings reliabilitet i stor grad. Videre har vi uansett valgt å gå igjennom viktige aspekter som vi som forskere har gjennomgått under undersøkelsen, for å at andre forskere kan muliggjør en kvalitetsvurdering av det arbeidet vi har lagt ned (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230).

Når vi nå har studert forskjellige individer i forskjellige salgsorganisasjoner, er det viktig å legge til at fenomenet som er blitt undersøkt stadig vil være i forandring. Dette vil over tid gjøre at resultatene vil kunne bli annerledes om undersøkelsen gjøres på nytt, noe som senker reliabiliteten.

Intern validitet beskrives å være om våre resultater oppfattes som riktige (Jacobsen 2000, 206). Gjerne så tas det utgangspunkt i enten riktig eller galt, men det kan variere basert på mange forhold. For å tydeliggjøre hva vi oppfatter som riktig, så ser vi det ikke mulig å beskrive et samfunn på en objektiv måte. Vår oppfatning ligger dermed i tråd med samfunnsvitenskapen, som gjerne snakker om intersubjektivitet heller enn sannhet. Dette innebærer at det nærmeste vi vil komme sannheten, er om flere individuelle personer er enige om en riktig beskrivelse. I vår undersøkelse har vi intervjuet åtte respondenter, hvor grunnen var at vi oppfattet et mønster, men også at ny informasjon sjeldnere dukket opp under de siste intervjuene. Dette gjør at vi oppfatter å sitte igjen med en form for intersubjektiv sannhet rundt vårt fenomen. I hvilken grad vår oppfattelse er valid er

derimot fortsatt usikker, da vi ikke har testet resultatene overfor andre mennesker (Jacobsen 2000, 206). Ser vi på en annen side våre resultater i tråd med hva vi ønsket å undersøke, så har vi fått svar på det vi ønsket.

I hvilken grad vi derimot kan påstå om vi har høy eller lav intern validitet, må gjøres gjennom å være kritisk til hvordan vi selv oppfatter vårt utvalg som riktig (Jacobsen 2000, 208). Selv oppfatter vi at vi har intervjuet åtte både egnet og strategisk utvalgte respondenter, men hvor vi derimot har vært åpen om vårt formål med undersøkelsen, noe som kan ha påvirket deres svar. Et annet forhold, er også at vi ikke faktisk undersøkte våre respondenter over et lengre tidsrom eller var rundt dem når belønningen faktisk ble mottatt. Så om våre respondenter faktisk har vært ærlige eller om de har avgitt riktig informasjon, har vi ingen mulighet for å garantere. Selv oppfatter vi at deres nærhet til fenomenet har vært høy med tanke på deres belønningserfaring, samt at opplevelsen kom direkte fra dem selv. Våre båndopptakere gjorde det også mulig for oss å lytte til intervjuene flere ganger, noe som sikret oss data vi overså under selve intervjuet. Det finnes også flere påvirkende forhold til validitet, hvor vi ser at selv respondentene vi har intervjuet også kan ha hatt blindsoner i forhold til deres egen evne til kritisk vurdering av deres opplevelser (Jacobsen 2000, 207). Et annet av disse forholdene er velkjent, hvor respondentene gjerne ønsker å fremstå på sosial riktig måte, selv overfor oss som forskere (Jacobsen 2000, 209). Basert på disse ulike forholdene anser vi våre resultater å ha validitet, men hvor vi kan anslå at validitetsgraden er lav, da den kunne vært høyere. *Ekstern validitet* tar for seg i hvilken grad vårt forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Ettersom vi kun har intervjuet åtte respondenter, noe som er et svært snevert utvalg av populasjonen, gjør at et generaliseringsgrunnlag ikke ligger til grunn for våre resultater. Om det derimot kan generaliseres til et mer teoretisk nivå i forhold til å gjelde et større antall enn hva vi har undersøkt, mener vi dermed kan foreligge. Vi ønsker ikke å slå fast dette, da heller ikke kvalitative studier har til hensikt å generalisere i utgangspunktet (Jacobsen 2000, 213-214).

8.0 Etikk

I vår undersøkelse har vi hatt et høyt fokus på å ivareta og overholde viktige etiske prinsipper ovenfor våre respondenter. Dette er fordi undersøkelser som vår som regel innebærer å bryte inn i privatlivet til enkeltindivider (Jacobsen 393, 2000). Vi valgte å ikke skjule vår hensikt med oppgaven, noe vi mente var riktig med tanke på vise åpenhet å bygge sterkere relasjoner til våre respondenter. Etikk dreier seg først å fremst om forholdet mellom mennesker (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 89). Vi har også valgt å verdsette Jacobsens tre grunnleggende krav til en undersøkelse, nettopp for å tilfredsstill de viktigste etiske hensyn.

Det første vi gjorde var at vi sørget for at det la til grunn et informert samtykke, hvor respondentene selv sa seg frivillig til å delta i undersøkelsen. Det andre var hensynet til respondentenes privatliv, hvor vi fra start sikret hver enkelt anonymitet, samt å spørre om at lydopptaker var greit under intervjuene. Vi informerte også om at disse opptakene ville bli slettet etter at transkriberingen var gjort, så det ikke skulle foreligge noen tvil for misbruk. Det som vi selv oppfatter som vårt viktigste etiske aspekt, er at vi la ned mye arbeid i å sørge for at våre respondenter ble korrekt gjengitt for deres svar, men også at utenforstående personer ikke skal klare å identifisere en av våre respondenter (Jacobsen 396, 2000).

9.0 Resultater

Vår datainnsamling har vist å frembringe en rekke funn. Vi ønsker i separate avsnitt å først presentere funnene, for deretter å drøfte dem mot vårt teoretiske rammeverk. På bakgrunn av resultatene kommer vi videre til å trekke linjer mot en endelig konklusjon.

9.1 Våre funn

Når vi nå skal gi en presentasjon av våre funn, ønsker vi først å starte med de funn som er tilknyttet Vroom sin forventningsteori, med kjerneelementene forventning, instrumentalitet og valens. Videre vil ta for oss funn direkte tilknyttet pengebelønning og anerkjennelse, hvor vi avslutningsvis løfter funn som kan anses som utilsiktede effekter.

9.2 "Vroom's expectancy model"

9.2.1 Forventning

I følge Vroom kan *forventning* defineres som at en selger skaper egen motivasjon, gjennom vedkommendes kognitive evne og forventning, om at økt innsats vil føre til økt prestasjon. Denne forventningen er styrt av tre variabler, som er grad av mestringstro, målenes vanskelighetsgrad og opplevd kontroll (Lee 2007, 789).

Ser vi hva våre respondenter har svart, opplever respondent 1, 2, 4, 5, 6 og 8 å ha en høy mestringstro for å nå hva som er forventet av deres prestasjon på jobb. Vi har valgt å trekke frem svaret til respondent 1, som har formulert seg slik;

"Jeg når alltid budsjett og har trua på meg selv både denne måneden og neste! Uten mestringstro tror jeg ikke at jeg ville ha gjort det noe bra her."

Hos respondent 3 og 7 mottok vi på en annen side et svar som indikerer en lavere grad av oppfattet mestringstro for å nå budsjett. Vi har her valgt å trekke frem respondent 7 sitt svar;

"Jeg har ikke levert budsjett forrige måned, og det ser litt dårlig ut denne måneden også. Jeg er litt usikker på hvorfor..."

Denne empirien forteller oss dermed at 6 av 8 respondenter oppfatter å ha en høy mestringstro for å oppnå det som er forventet av dem på jobb.

Ser vi videre på våre respondenters svar angående kjerneelementene kontroll og trygghet, forteller respondent 7 følgende;

"Jeg føler jo at jeg har god kontroll på mine oppgaver, men det er nok selve salgsresultatene som uteblir".

Respondent 3 svarer på sin side;

“Ettersom jeg er såpass fersk, så har jeg syntes det har vært vanskelig å nå de budsjettene som er satt... Jeg ser at jeg med litt mer erfaring og når jeg er blitt litt tryggere å meg selv, vil ha muligheter til å få dette til.”

9.2.2. Instrumentalitet

Vroom forklarer *instrumentalitet* som sannsynligheten for noe, vurdert av selgeren selv. Det er individets persepsjon av sammenhengen mellom jobbprestasjon og belønninger (Johnston og Marshall 2013, 244).

Når det kommer til instrumentalitet er 8 av våre respondenter samlet om å ha en oppfattet sannsynlighet om å motta belønning i henhold til utført prestasjon. Respondent 8 forklarer sin forventning til belønning slik;

“...Bedriften har jo satt dette målet, og da har jeg utviklet en forventning om at når jeg da oppnår dette, så får jeg noe...”

Dette viser oss at våre respondenter er enstemmige om å anse en sannsynlighet for å motta belønning, på bakgrunn av å oppnå deres salgsbudsjett.

Ser vi respondentens tidligere erfaring i henhold til sannsynligheten for å oppnå belønning, svarer respondent 1, 2, 5, 6, 7 og 8 at de fra tidligere har opplevd å se en sammenheng. Respondent 8 formulerer dette på følgende måte;

“Ja, det vil jeg si. Får belønning når det er fortjent, men opplever også å få noe overraskende til tider...”

Ser vi dette i et annen perspektiv, så svarer respondent 4 noe mer nøytralt når det gjelder sin tidligere erfaring. Respondenten sier at hun kun til tider har opplevd å få belønning;

“Noen ganger opplever jeg det og andre ganger ikke...”

På en annen side, opplever selv respondent 3 å ikke ha særlig erfaring med å motta belønning;

“...siden jeg trenger litt mer erfaring i selgeryrket og enda ikke har lyktes i å levere særdeles gode salgsresultater, så er det ikke så ofte jeg opplever å få ytterligere belønning enn fast månedslønn...”

Empirien viser oss at våre respondenter har en samlet oppfattet sannsynlighet for å motta en belønning, etter å ha oppnådd sitt salgsbudsjett. Dette vises også på tross av hva deres ulike erfaring har vist tidligere.

Respondent 5 forteller at han på grunnlag av tidligere erfaring også vil forvente å få belønning for utført prestasjon i fremtiden. Når man har erfaring med belønning og det har skapt et gjenkjennelig mønster, vil selgerens forventning bli sterkere. Skuffelsen som oppleves når tidligere erfart belønningsmønster blir brutt, forklares av respondent 4, slik.

“...Det har jo skjedd såpass mange ganger, at det har blitt noe jeg forventer. Så hvis det ikke skjer, så blir jeg nok veldig skuffet.”

I tillegg til å bli skuffet, opplever samtlige av våre respondenter å også føle seg demotivert, når belønning ikke blir mottatt som forventingen kunne tilsi. Som respondent 4, 5, 6 og 8 forteller, kan skuffelsen frembringe følelser av irritasjon og forvirring, fremstilt av respondent 5;

“...dersom du er vant med å få pengebelønning og du plutselig ikke får det når du senere forventer det, så vil det skifte en persons motivasjon i svært stor grad.”

Denne empirien viser sammenhengen mellom prestasjon og belønning, hvor alle våre respondenter anser en sannsynlighet for å motta en belønning basert på en oppnådd prestasjon. Det viser seg på en annen side at selgere på tross av sin oppfattede sammenheng, har en ulik erfaringsgrad. Dersom våre respondenter derimot skulle oppleve at prestasjon ikke medfører belønning, medfører dette demotivasjon, og følelser som irritasjon og skuffelse.

9.2.3 Valens

Vroom forklarer *Valens* som styrken på preferansen til en selger, overfor en bestemt belønning (Lunenburg 2011, 3). Forventingsteorien forklarer dermed at et utfall er positivt valent når personen foretrekker å oppnå det, heller enn å ikke oppnå det (Lee 2007, 789).

Våre respondenter har alle en ulik oppfatning av attraktiviteten på den formen for pengebelønning og anerkjennelse, som de mottar i dag. Respondent 1, 2, 5 og 6 er klare i sin mening om at de anser først og fremst den pengebelønningen de mottar i dag, som mest attraktiv. Respondent 6 forteller følgende;

“Jeg oppfatter pengebelønning som svært motiverende. Jeg er veldig glad i penger og liker å kunne bruke penger til å kjøpe meg det jeg vil. Jeg jobber jo tross alt for å motta penger.”

Respondent 2 forteller at han også anser penger som mest attraktivt, men at det avhenger av den oppfattede summen som blir gitt;

“Begge belønningsformene er veldig attraktive for meg. Jeg ville definitivt ha sluttet i jobben dersom jeg ikke hadde mottatt penger. ...penger er mest attraktiv dersom summen er høy nok...”

I likhet med respondent 2 som mener at attraktiviteten avhenger av pengebelønningens sum, forteller respondent 4 at pengebelønningen hun i dag mottar, kunne vært høyere. Med dette forteller empirien oss at 4 av 8 respondenter anser pengebelønning som mest attraktivt, men hvor det avhenger av den oppfattede summen.

Respondent 3, 4, 7 og 8 forteller på sin side at de prefererer anerkjennelse som belønning. Respondent 8 har svart anerkjennelse, fordi gleden som anerkjennelse medfører, setter et mye dypere preg og gleden varer lengre;

“Men må si at anerkjennelse er den formen som har gitt meg mest glede. Og sterkest glede da. Blir liksom hørt og sett, ikke minst vist meg frem og at andre får se det.”

Attraktivitetsvurderingen på de to belønningsformene viser seg også å være vanskelig å isolere fra hverandre. Respondent 5, 6 og 8 mener alle at den mest optimale belønningen er selve kombinasjonen av anerkjennelse og pengebelønning. Om dette forholdet, forteller respondent 5 følgende;

“Penger har nok økt min motivasjon i størst grad! Men for at jeg skal kunnet komme meg til de mål som er satt for å kapre belønningen, så må det ha vært en anerkjennelse i bunn. Så anerkjennelse har nok mye å si og har stor påvirkning for min suksess i å nå målene/overholde budsjettet eller ikke.”

Respondent 8 følgende;

Det er nesten vanskelig å sette dem opp mot hverandre, men vil jo si at penger er lett å forholde seg til, da jeg vet verdien og vet hva det betyr for meg konkret. Jeg vet også hva jeg forvente i forkant. Med anerkjennelse, så blir det litt motsatt føler jeg, hvor jeg absolutt ikke vet hva jeg vil føle eller motta, selv med en ”månedsselger”-pris.

Om hvilken av belønningsformene som derimot har gitt våre respondenter mest glede over tid, forteller respondent 1, 2, 3, 4, 7 og 8 at de vil trekke frem anerkjennelse.

Respondent 4;

Over tid så må jeg nok si anerkjennelse! Pengebelønning er veldig gøy akkurat der og da, mens jeg kan jo nesten ordrett sitere hva sjefen sa til meg sist da han ga meg ros for godt utført arbeid.

Respondent 5 og 6 forteller på en annen side, at de opplever pengebelønning som mer givende i et lengre perspektiv, da penger gir kjøpekraft. Respondent 6;

“...Over tid så vil jeg vel kanskje trekke frem penger! Det har gjort at jeg har kunne kjøpt meg leilighet, dyre dresser og klokker. Penger gir meg muligheten til å unne meg og de jeg er glad i goder og det gir meg stor glede.”

Respondent 8 er derimot mer nøytral i sin mening, da han har erfart å oppleve langvarig glede ved begge belønningsformene;

Jeg skal være helt ærlig å si at jeg har opplevd glede fra begge jeg, liker å motta belønning generelt. Men må si at anerkjennelse er den formen som har gitt meg mest glede. Og sterkest glede da. Blir liksom hørt og sett, ikke minst vist meg frem og at andre får se det.

Svarene til våre respondenter viser oss at anerkjennelse med et stort flertall opplever større glede og følelser ved å motta anerkjennelse som belønning. Anerkjennelse viser også et annet viktig aspekt, og det er at respondentene opplever en langvarig følelse i motsetning til pengebelønning, som virker i mye kortere grad. Pengebelønning bli opplevd som attraktivt for 4 av 8 respondenter, hvor gleden av kjøpekraft er gjeldene.

9.3 Anerkjennelse vs. pengebelønning

9.3.1 Motivasjon

Hvilken belønningsform våre respondenter har opplevd at har økt deres motivasjon i størst grad, gav ulike svar. Respondent 1, 2, 5 og 7 opplever at pengebelønning har vært med å økt motivasjonen deres i størst grad. Respondent 2 har valgt å formulere seg slik;

“Da vil jeg si penger, det er det som motiverer meg mest, også er det også det jeg jobber for og mot, er konkret.”

I motsetning til pengebelønning, har respondent 3 og 4 svart at de selv har opplevd å få sin motivasjon økt i størst grad gjennom anerkjennelse. Respondent 3 har valgt å formulere seg på denne måten;

“Jeg synes faktisk anerkjennelse! Jeg har jo opplevd å bli fortalt av sjefen hvor god jobb jeg gjorde med eksempelvis å close et salg med en vanskelig kunde. Det er jo stas, og gleden varer lengre om man får et klapp på skulderen og blir trukket frem som et godt eksempel...”

På en annen side finner vi andre oppfatninger, da respondent 6 og 8 forklarer at både pengebelønning og anerkjennelse har vært viktige motivasjonvirkemidler, noe som gjør at de ikke kan velge noe overfor noe annet. Respondent 6 forklarer seg på denne måten;

“Det er vanskelig å velge, for de utfyller på sett og vis hverandre – man ønsker liksom ikke å være foruten den ene til fordel for den andre.”

Denne empirien viser oss at belønningsformene anerkjennelse og pengebelønning begge er med på å øke en selgers motivasjon. Funnet viser spesielt at det er 4 av 8 respondenter som opplever at deres motivasjon øker mer gjennom pengebelønning enn anerkjennelse. 2 av 8 respondenter opplever på en annen side å blir mer motivert av anerkjennelse. Det er også verdt å nevne at 2 respondenter ikke kan velge en form overfor en annen, hvor det heller er kombinasjonen som er mest motiverende.

Videre viste vår empiri at hvordan selve pengebelønningen og anerkjennelsen oppleves å jobbe mot også påvirket selgeren motivasjon. Respondent 1, 2, 5 og 7 forteller at penger fungerer som en fastsatt gulrot, som motiverer dem til å ville nå målet. Respondent 1 forteller videre at anerkjennelse derimot gjerne kommer mer overraskende, da det ikke er noen fastsatt dato for når en skal motta dette. Videre forteller respondenten også at anerkjennelse motiverer han til å jobbe hardt selv etter å ha mottatt anerkjennelsen, men at han ved pengebelønning legger inn mest innsats før pengebelønningen er mottatt. Respondent 7 summerer opp denne opplevelsen med sitt svar;

“vil jo si at man får en mye sterkere motivasjon og glede i ettertid av å motta anerkjennelse. Det er følelsen av å være stolt og bli sett. En følelse jeg vil føle så ofte jeg kan. Mens penger kanskje kan være mer motiverende å jobbe mot – da det er en konkret verdi vs. noe abstrakt. Det er det å se frem til noe konkret, og at det er noe som har en konkret verdi. Så du kan sette denne verdien ut i andre verdier, som turer, klokke etc. “

Empirien viser at pengebelønning oppleves som svært motiverende å jobbe mot for en selger, da det gjerne er i form av en konkret verdi og at målet er fastsatt. Dette viser at pengebelønning oppleves å motivere i størst grad i forkant av målet og at motivasjonen følgende synker når målet er nådd. Anerkjennelse på sin side oppleves som mer abstrakt da man ikke vet hva man kan forvente å motta, noe som også gjør det vanskeligere å jobbe mot. Det som derimot motiverer våre respondenter for å ville motta anerkjennelse, er at det gjerne kommer mer overraskende i tillegg til å være mer personlig, hvilket gjør at belønningsformen oppfattes som mer unik. Ved anerkjennelse oppleves dermed

motivasjonen som mer vedvarende, selv etter at målet er nådd og belønningen er gitt. Dette viser at begge belønningsformene oppleves å motivere en selger, men i svært ulik grad.

9.3.2 Glede

Belønningsformene har til sin hensikt å vekke glede og følelser hos selgere. Dette kan også gi oss en indikasjon på hvordan disse belønningsformene faktisk blir opplevd og hvor attraktive de er å oppnå. Hvordan våre respondenter opplever dette aspektet, vil vi nå se nærmere på gjennom deres svar.

Respondent 2, 3, 4, 7, og 8, har alle svart at anerkjennelse er den belønningen som har gitt dem mest glede. Respondent 2 har valgt å formulere sitt svar slik;

“Penger gjør deg ikke glad. Jeg mener at lykken ikke finnes i penger, men i andre ting her i livet.Anerkjennelse er definitivt noe som gjør deg trist og deprimert dersom du ikke mottar dette over lang tid. Jeg velger derfor å svare anerkjennelse når det gjelder hvem av disse som har gitt mest glede...”

I motsetning svarte respondent 1, 5 og 6 respondenter at de opplever størst glede ved mottatt pengebelønning. Hvordan våre respondenter opplever denne belønningen, fremvises av respondent 6;

“...Over tid så vil jeg vel kanskje trekke frem penger. Det har gjort at jeg har kunne kjøpt meg leilighet, dyre dresser og klokker. Penger gir meg muligheten til å unne meg og de jeg er glad i, goder og det gir meg stor glede.”

Svarene over viser at hele 5 av 8 respondenter opplever større følelser og glede av å motta anerkjennelse som belønning, i motsetning til pengebelønning med 3 av 8 respondenter. For å legge frem enda en nyanse rundt dette temaet, så ønsker vi gjerne å trekke frem respondent 3 sitt svar;

“Som student så bruker jeg gjerne fort opp den bonusen jeg får, på kostnader tilknyttet leiligheten og på mat! Mens når jeg får høre av sjefen min at jeg har gjort en god jobb, så følger det med meg på en helt annen måte. Gleden blir i større grad mye mer langvarig.”

Respondent 4, viser med sitt svar også samme opplevelse, hvor de begge samlet opplever en langvarig følelse og glede gjennom å motta anerkjennelse;

Over tid så må jeg nok si anerkjennelse! Pengebelønning er veldig gøy akkurat der og da, mens jeg kan jo nesten ordrett sitere hva sjefen sa til meg sist da han ga meg ros for godt utført arbeid.

Svarene til 5 av våre respondenter viser oss at anerkjennelse med et stort flertall opplever større glede og følelser motsetning til pengebelønning med 3 av 8. Anerkjennelse viser også et annet viktig aspekt, og det er at respondentene opplever en mer langvarig glede i motsetning til pengebelønning, som virker i mye kortere grad.

9.3.3 Følelser

Da respondent 2, 3, 4, 7 og 8 videre utdypet sine svar om gleden tilknyttet anerkjennelse i motsetning til pengebelønning, viste det seg at de til en større grad valgte å beskrive opplevelse gjennom følelsesladede ord som; verdsettelse, stolthet, oppspilthet, lykkelig og selvsikkerhet. Respondent 6 har valgt å formulere seg på denne måten:

“Når jeg mottar anerkjennelse, så opplever jeg en stolthet, verdsettelse og å bli sett, samt at det gir meg enorm mersmak for videre arbeid.”

Det å bli sett og bli lagt merke til, blir i likhet med respondent 2 og 4 også trukket frem av respondent 8, som et viktig aspekt ved anerkjennelse. Respondent 8 forteller at det å bli erkjent for å være dyktig av sjefen, er minst like viktig som at ens kolleger er av samme oppfatning;

“...Det er viktig for meg å vite at jeg er god, og at andre også ser det. At jeg blir lagt merke til er bensin for meg...”

For respondent 1, 5 og 6 som anså størst glede gjennom mottatt pengebelønning, valgte de på sin side å beskrive opplevelsen gjennom ord som; trygghet, seier, befrielse og prestisje. Respondent 5 formulerer sitt svar slik;

“Når jeg mottar en pengebelønning så opplever jeg en seier og en befrielse ...”

Dette viser oss at gleden tilknyttet anerkjennelse blir opplevd gjennom sterkere og vedvarende følelser i motsetning til opplevelsen tilknyttet pengebelønningen. Det at anerkjennelsen også blir lagt merke til av ens kolleger, viser seg også å være et viktig aspekt ved anerkjennelse. Følelsene tilknyttet pengebelønning tolker vi i motsetning til anerkjennelse å være mer overfladiske og fysiske, i form av “prestisje” og “seier”.

9.3.4 Verdsattelse av innsats

I henhold til hvilken av belønningsformene som gjør at våre respondenter føler at deres innsats blir høyest verdsatt, forteller alle våre respondenter samlet fra 1 til 8 at anerkjennelse er viktigst. Respondent 6 forklarer sitt svar slik;

At min innsats blir anset som høyest verdsatt, føler jeg vel ved primært ved anerkjennelse. Det er jo ved anerkjennelse at jeg føler meg verdsatt og jeg føler meg viktig.

Respondent 1 bekrefter også dette, da han føler seg mer verdsatt når han mottar anerkjennelse, da en i større grad må gjøre seg fortjent til dette og at det kan bli sett på som et utfall av at man har jobbet så hardt, at man har blitt lagt merke til.

Svaret til respondent 7, bekrefter også at pengebelønning ikke oppleves som at innsatsen blir mest verdsatt på jobb;

“Det vil klart være anerkjennelse som får meg til å føle at min innsats blir følt høyest verdsatt... Penger på den andre siden fungerer ikke helt slik føler jeg, det blir mer takk for innsatsen – og her får du et plaster på såret. Om jeg skulle sagt akkurat det jeg føler nå.”

9.3.5 Trivsel

Et annet interessant funn er at respondent 5, 6, 7 og 8 svarer at primært anerkjennelse er viktigst for deres trivsel på jobb. Respondent 5 forteller at et godt miljø kan skapes igjennom anerkjennelse, hvor respondent 7 videre er klar i sin mening om at anerkjennelse medfører i størst grad trivsel på jobb, da det bidrar til å også trives ellers i livet, ikke bare på jobb.

Respondent 1 og 2 opplever på sin side høyest trivsel når de blir belønnet med pengebelønning. Respondent 1 sier han ikke kan jobbe uten lønn og at han ville ha mistriivdes uten, mens respondent 2 forteller at han ville blitt frustrert og forbannet dersom pengebelønningen ikke hadde kommet som forventet.

Respondent 3 og 4 hevder at det er en kombinasjon av pengebelønning og anerkjennelse som er viktigst for å kunne trives i jobben. Respondent 3 har valgt å formulere seg slik:

“Helt klart en kombinasjon! Vi må jo ha lønn, men for at vi skal oppleve en ytterligere motivasjon og trives enda bedre på jobb – så må en form for anerkjennelse også være tilstede...”

Ser vi på hva empirien forteller viser det seg at 4 av 8 respondenter anser anerkjennelse som viktigst for å trives på jobb, i motsetning til 2 av 8 med pengebelønning. Et viktig aspekt er at også 2 av 8 respondenter nevner kombinasjonen av begge belønningsformene som viktigst for trivsel.

9.4 Utsiktede effekter

Når det gjelder utsiktede effekter ved bruk av anerkjennelse eller pengebelønning svarer respondent 3, 4, 5, 6 og 8 at de har opplevd at belønningsformene har gitt andre negative virkninger, enn å kun motivere. Respondent 3 har opplevd å bli egoistisk og har fått litt “spisse albuer” i håp om å oppnå belønningen, hvor hun forteller følgende;

“...vi selgerne kan fort få litt tunnelsyn dersom vi skimter muligheten for å få ros, eller annen form for anerkjennelse. Dette gjelder også mine kolleger hvor dersom vi erfarer eller ser muligheten for å erfare anerkjennelse – så kan man få litt ”spisse albuer”, da enkelte blir litt preget av konkurransesituasjonen... så jobber vi mer egoistisk og blir mer opptatte av å gjøre de tingene som kun vil gagne oss selv.”

Respondent 4, 5 og 6 trekker her frem at de ved spesielt anerkjennelse har opplevd at belønningsformen har gitt andre virkninger enn å motivere. Respondent 4 forteller her om at hun har opplevd at anerkjennelsen ikke var genuint gitt, hvilket gjorde henne svært skuffet som gikk videre ut over både arbeidsglede og motivasjon;

“...Falskhet er virkelig det verste jeg vet, så det har en veldig uhendig virkning når det misbrukes! Det er ikke det å være hyggelig det handler om – det er kun respekt!”

Respondent 5 og 6 forteller på sin side at de har opplevd at anerkjennelse har blitt gitt til kolleger som ikke har fortjent det. Respondent 5 forteller i sitt tilfelle om å føle seg demotivert, hvor kolleger som han ikke følte fortjente anerkjennelse, likevel fikk det. Respondent 6 forteller også at urettferdighet har vært med på å skape en demotiverende effekt, og forteller videre;

“ Da mener jeg at andre har fått noe, som både jeg og andre mente en annen fortjente mer.”

I henhold til urettferdighet ved pengebelønning, forteller respondent 7 at han har opplevd at selgere på arbeidsplassen ikke har fått samme utgangspunkt for å lykkes i en salgskonkurranse. Respondent 8 poengterer nettopp her viktigheten av at alle har like forutsetninger for å lykkes i en salgskonkurranse og at også bedømmingen skjer på rettferdig vis;

“...Da blir jeg demotivert og bryr meg egentlig ikke om konkurransen. Merker også at konkurranseintensiteten gjør at viljen til å hjelpe og fungere som et team går ned.. men sånn er det jo.”

I henhold til om våre respondenter derimot har opplevd at anerkjennelse eller pengebelønning har medført at de har endret sine arbeidsprioriteringer, hevder 7 av 8 respondenter at dette er tilfelle. Respondent 1 forteller følgende;

“...Hvis jeg vet at jeg er nær ved å nå provisjonen for en måned så går jeg litt over til nysalg og pusher hardere enn ellers. Dermed blir det også mindre tid til kundebehandling og vedlikehold av eksisterende kunder.”

Vår empiri viser at våre respondenter har opplevd flere utilsiktede effekter når det gjelder anerkjennelse og pengebelønning som motivasjonvirkemidler. Eksempler på dette er økt konkurranseintensitet som kan føre til at selgerne blir egoistiske. Et annet viktig aspekt er at anerkjennelsen som blir gitt kan føre til opplevd urettferdighet internt blant selgerne, men også om anerkjennelsen ikke blir ment genuint. Dette aspektet viser seg også i pengebelønning da selgerne opplever å ikke få like forutsetninger for å bli belønnet.

10.0 Diskusjon

Når vi ser på den empirien vi har hentet ut fra våre dybdeintervjuer, skal vi begynne å drøfte våre funn opp mot vår valgte hovedteori - Vroom's expectancy model. I denne modellen blir forventning, instrumentalitet og valens presentert som tre kjerneelementer som utgjør et individs motivasjon i henhold til belønning.

Vi vil videre også presentere våre funn opp i mot behovshierarkiet til Maslow, hvor vi vil ta for oss det fysiologiske grunnbehovet og statusbehovet i mål om å kunne se en sammenheng. Ut over disse modellene vil vi også drøfte våre funn opp mot relevant teori rundt anerkjennelse og pengebelønning, om hvordan disse oppleves av en selger og hvordan disse motiverer forskjellig. Avslutningsvis vil vi drøfte våre funn for å se om motivasjonsvirkemidlene bringer med seg utilsiktede effekter på selgerne utover det å motivere.

Vi skal derfor nå drøfte våre funn opp mot teori, i den hensikt å kunne besvare problemstillingen; *Hvordan opplever en selger anerkjennelse og pengebelønning som motivasjonsvirkemidler?*

10.1 Forventning

Ser vi våre funn tilknyttet kjerneelementet forventning, så finner vi både samsvar og avvik. Vroom sin teori tilknyttet forventning, tar for seg at forventning er selgerens subjektive vurdering av sannsynligheten for at innsatsen som legges ned, vil føre til et vellykket resultat (Lee 2007, 789). Denne forventningen er avhengig av variablene mestringstro, målenes vanskelighetsgrad og opplevd kontroll. Vårt funn viser at hele 6 av 8 respondenter hadde en høy mestringstro på å oppnå deres salgsbudsjett. Styrke finner vi i svaret til respondent 1, som selv har en høy mestringstro, men som med sitt svar indikerer at uten denne mestringstroen så ville heller ikke budsjettet blitt oppnådd. Dette samsvarer med Vroom sin teori, om at mestringstro er en avgjørende variabel for at en selgers subjektive sannsynlighet vil øke muligheten til oppnå et bestemt resultat.

Det bestemte resultatet vi tok utgangspunkt i, var nettopp salgsbudsjettet til hver selger. Hvilket gjør målets vanskelighetsgrad, tilnærmet lik for alle respondentene. Ser vi derimot på respondent 3 sitt svar så mener vedkommende at mer erfaring vil gjøre det lettere å oppnå budsjettene. Denne respondenten opplever at målets vanskelighetsgrad er for høyt, og dermed faller også mestringstroen, hvor forventningen om å nå budsjett defineres som "vanskelig". Dette bekrefter også hva Vroom hevder, om at målets vanskelighetsgrad påvirker selgerens forventning og dermed ens motivasjon.

Respondent 3 nevner også at mer erfaring ville gitt mer trygghet. Dette er svært relevant i henhold til variabelen tilknyttet kontroll. Vi kan dermed antyde at respondent 3 ikke opplever en så stor grad av kontroll tilknyttet sine arbeidsoppgaver, noe som også kan ha vært en påvirkende faktor til måloppnåelsen. Ser vi derimot på respondent 7 sitt svar, så har ikke vedkommende levert budsjett den forrige måneden, og bekrefter sin lave mestringstro ved å ikke tro på å oppnå neste heller. Dette viser at respondent 7 også har en lav mestringstro på å oppnå salgsbudsjettet, selv med sin opplevde kontroll på sine arbeidsoppgaver.

Dette er dermed en annen oppfatning enn hva Vroom sin teori forteller, og kan dermed vise svakhet overfor denne tredje avhengige variabelen om motivasjonsskapelse tilknyttet forventning. Teorien til Vroom er på en annen side også blitt styrket, hvor en selgeres mestringstro og målets vanskelighetsgrad er vist seg som svært påvirkende i den forstand

en selgers subjektive vurdering av sannsynlighet, vil føre til økt motivasjon for å nå et bestemt resultat.

10.2 Instrumentalitet

Vroom forklarer *instrumentalitet* som sannsynligheten for noe, vurdert av selgeren selv. Det er dermed individets persepsjon av sammenhengen mellom jobbprestasjon og belønninger (Johnston og Marshall 2013, 244).

For å se hva vår empiri svarer om dette, ønsker vi først å løfte respondentenes tidligere erfaring med utført prestasjon og mottatt belønning, for å se om dette kan være en påvirkende faktor for dagens forventning. Våre funn viser oss at hele 6 av 8 respondenter tidligere har erfart å se en klar sammenheng mellom prestasjon og mottatt belønning. Respondent 4 forteller å ha opplevd å motta belønning såpass mange ganger, at det har blitt skapt en forventning om å nå det regelmessig. På bakgrunn av dette kan vi dermed potensielt løfte at erfaring om å motta belønning en rekke ganger vil kunne øke selgernes grad av sannsynlighetsvurdering også for neste mulighet.

Det som derimot fremkommer er at 2 respondenter på tross av sin erfaring med mottatt belønning, fortsatt har en tro om at prestasjon vil føre til belønning i fremtiden. Dette forteller oss at erfaring potensielt vil kunne være med å påvirke en selgers sannsynlighetsvurdering om belønning, men at den ikke er avgjørende for at selgeren selv skal kunne se sammenhengen mellom prestasjon og belønning.

Et annet funn vi ønsker å løfte mot teorien til Vroom, er at 3 av respondentene uoppfordret nevnte at de opplevde en større sammenheng mellom prestasjon og pengebelønning, enn anerkjennelse. Dette kan vi også anse som lært av tidligere erfaring, ettersom at respondent opplever at penger er lettere å jobbe mot da dette er et konkret mål.

Et annet spennende aspekt, er hvor stor forventingen mellom prestasjon og belønning er, for en selger. Våre funn viser at om denne opplevde forventingen ikke blir innfridd, brukes det ord som “sjokk”, “irritasjon” og “skuffelse”. Dette viser at denne forventingen absolutt styrer selgerens motivasjon som Vroom forklarer, men også at man kan tolke det

andre veien dit hen at jo sterkere denne forventingen er, jo mer demotivert vil man som selger kunne bli om belønning ikke blir mottatt. Dette er også noe vi kan finne støtte i, da hele 7 av 8 av våre respondenter opplever å bli demotiverte om de har en forventning om å motta belønning, og belønning ikke blir mottatt.

10.3 Valens

Valens er styrken på preferansen til en ansatt, overfor en bestemt belønning (Lunenburg 2011, 3). Forventingsteorien forklarer dermed at et utfall er positivt valent når personen foretrekker å oppnå det, mot å ikke oppnå det. Et utfall har derimot en valens lik null når personen er likegyldig til å oppnå eller ikke oppnå det, og det oppstår et negativt valent forhold, når en person ikke foretrekker å oppnå det (Lee 2007, 789). Alle selgere finner med dette ikke samme attraktivitet i belønninger, noe som tilsier at alle selgere motiveres ulikt av forskjellige virkemidler. (Johnston og Marshall 2013, 382).

Våre respondenter har alle en ulik attraktivitets-vurdering av de formene for belønning som de i dag mottar. Dette er også noe Johnston og Marshall poengterer, hvor ikke alle selgere opplever samme attraktivitet overfor samme belønning, noe som tilsier at alle selgere motiveres ulikt av forskjellige virkemidler (Johnston og Marshall 2013, 382). 4 av våre respondenter opplever den formen for pengebelønning som de i dag mottar, som hva Vroom betegner som positivt valent. Respondent 2 forklarer derimot at det er pengebelønningens sum som er med på å avgjøre dette forholdet, da personen kun ønsker å oppnå målet om summer en høy nok.

På en annen side er det samtidig flere respondenter som opplever pengebelønning som negativt valent. Blant disse forteller respondent 7 at attraktiviteten på den pengebelønningen han i dag mottar, kunne vært bedre. Dette bekrefter forholdet om at pengebelønningens validitet er avhengig av dets sum, som respondent også 2 nevnte. Støtte finner vi også i forskning, som viser at monetære belønninger må oppleves som konkurransedyktige og ikke være lavere enn markedsoppfattelsen, for å være motiverende (Sonawane 2008, 267).

Videre kan vi se at våre respondenters attraktivitetsvurdering av anerkjennelse, er mindre sprikende i den grad det fremkommer at samtlige av respondentene oppfatter anerkjennelse som positivt valent. Det viser seg at det som gjør at anerkjennelse oppleves

som attraktivt, er den vedvarende gleden og følelser som stolthet og verdsettelse da belønningsformen anses som er unikt.

Vår empiri viser derimot at våre respondenter også kan se det som utfordrende å anse attraktiviteten, i henhold til pengebelønning og anerkjennelse, isolert sett. Flere av våre respondenter løfter nettopp at de heller anser pengebelønning og anerkjennelse i kombinasjon, som den mest attraktive belønningsformen.

I sammenligningen mellom den empirien som fremkommer og Vroom sin forventningsteori, kan vi se at våre respondenter viser store likhetstrekk med hva teorien beskriver. Dette i form av at en selgers motivasjon kan tilsies å være basert på deres egne kognitive forventning om å oppnå en attraktiv belønning. Det kommer også frem at en selgers motivasjon og innsats øker når attraktiviteten på belønningen er høy og at det motsatte skjer ved lavere grad av ansett attraktivitet. Dette ser vi spesielt gjeldende pengebelønning, da om summen oppfattes som for lav, synker også motivasjonen for å oppnå den. Vedrørende anerkjennelse opplevde alle våre respondenter høy motivasjon om å oppnå belønningen, da det fremstår som unikt og frembringer en langvarig glede. Ser vi hva empirien dermed viser, samsvarer dette med Vroom sin forventningsteori.

10.4 Maslow

Vi har frem til nå sett våre funn i samsvar med forventningsteorien til Victor Vroom. Denne teorien var den første som ble utviklet til å vise motivasjon direkte relatert til arbeidsplassen (Lunenburg 2011, 1). Med dette ønsker vi nå videre å se om våre funn også kan forankres i lys av Maslow sitt behovshierarki, hvor vi avgrenser til kun gjeldende to av behovene. Disse er det fysiologiske grunnbehovet og vekstbehovet kalt statusbehovet.

For å se på hva Maslow sin motivasjonsteori sier, så forteller han at de fysiologiske behovene gjelder menneskets vitale behov, som luft, vann, mat og husly (Olderøy og Holmen 2007, 20). Ser vi dette i en selgers arbeidssammenheng, vil disse behovene være tilsvarende lønn som er høy nok til å dekke deres vitale behov. Ser vi dette opp mot hva vår empiri forteller, beskriver respondent 1 at han ikke kunne jobbet uten lønn og at han

ville ha mistri vdes uten. Respondent 2 forteller at han ville blitt frustrert og forbannet dersom pengene ikke hadde kommet som forventet. Respondent 6 forteller på sin side at penger har gitt han mulighet til å kjøpe seg leilighet. Dette bekrefter også hva teorien til Maslow sier, hvor dette grunnbehovet må være dekket for å i det hele tatt kunne jobbe. Respondent 2 forteller at om ikke pengesummen man får i måneden er høy nok eller at grunnbehovet ikke føles ivaretatt for selgeren, vil konsekvensen dermed være å slutte i jobben. Støtte finner vi også hos Sonowane, som forteller at penger er oppfattet som et hygienebehov og dermed vil være avgjørende for om selgeren blir værende i jobben (Sonawane 2008, 269).

Det viser seg at Maslow sin teori om det fysiologiske behovet og våre empirifunn samsvarer om at penger på arbeidsplassen anses som et hygienisk behov, hvor konsekvensen er at selgere slutter om ikke grunnbehovet føles dekket. Videre vil vi tar for oss hvordan våre empirifunn oppleves i forhold til det første vekstbehovet også kalt statusbehovet.

Statusbehovet er det første vekstbehovet og tar for seg behov for anerkjennelse, prestisje, god selvrespekt og suksess (Olderøy og Holmen 2007, 20). Ser vi dette relatert til en selgers arbeidssammenheng, vil anerkjennelse i form av utmerkelse og ros ha en tilfredsstillende effekt. Ser vi hva vår empiri beskriver, så sier respondent 4 og 5 at det å føle seg verdsatt fremkommer av å motta anerkjennelse, noe som er essensielt for de som mennesker. Dette beskriver statusbehovet mennesket har iboende hos seg, men også at motivasjonen øker for å motta anerkjennelse som belønning for å dekke behovet. Dette viser samsvar med Maslow sin teori, som beskriver selv statusbehovet som det behovet for å anerkjennes.

Som Maslow forklarer i forhold til disse to behovene, er de avhengig av hverandres tilfredsstillelse om at det ene må være dekket før det neste kan aktiveres. Respondent 3 viser samsvar med dette om at det må være en lønn i bunnen, men hvor anerkjennelse også må være til stede for å trives ytterligere. Videre forteller respondent 6 at han jobber for penger, men at anerkjennelse gir mersmak og lyst til å jobbe hardt videre. Vår empiri viser dermed samsvar om at det finnes en høy avhengighet mellom det fysiologiske behovet og statusbehovet, som Maslow selv hevder. Når penger derimot er dekket, så viser det seg at et stort flertall respondenter retter sitt behov og sin tilfredsstillelse om å

oppnå anerkjennelse, i form av vekstbehovet. Dette mener vi viser at behovet dermed tilfredsstilles hierarkisk, noe også Maslow legger til grunn i sin teori. Vi kan dermed se våre empiri samsvare med flere avgjørende aspekter, som Maslow sin teori har lagt til grunn.

10.5 Anerkjennelse vs. pengebelønning

I våre respondenters forklaring av hva de opplever når de mottar pengebelønning kontra anerkjennelse, viser det seg å tydelig være ulike deler av følelsesspekteret som blir berørt. I henhold til våre respondenters subjektive opplevelse, er det derfor viktig at en sammensetning av bruk av anerkjennelse og pengebelønning ikke blir brukt som standard for alle selgere, men at belønningsformene blir tilpasset den enkeltes behov og preferanser. En balanse mellom økonomiske og ikke-økonomiske incentiver bør derfor brukes til å tilfredsstille de ulike behovene og interessene til selgere (Ballentine m.fl., 2015, 2).

På tross av at våre respondenter hevder at gleden ved anerkjennelse kan anses som mer langvarig og at de føler deres prestasjoner til størst grad blir verdsatt, viser funn ved nyere forskning at penger bør være den primære belønningsformen, men at anerkjennelse bør benyttes kombinert for at selgerne ytterligere skal være motivert for sin jobb (Johnston og Marshall 2013, 248). Pengebelønning på sin side viser seg i våre respondenters øyne å ha den styrken om å være konkret og forutsigbart, samt at det gir kjøpekraft og trygghet som verdsettes av samtlige av våre respondenter. Det må likevel ikke underdrives at penger er primærgrunnen til at man velger å jobbe (Holston og Kleiner 31, 2015). Penger blir derfor også naturligvis viktig for en selger og blir dermed oppfattet som et hygienisk behov (Doug, McMullen og Stark 2007), (Sonawane 2008, 269) og (Johnston og Marshall 2013, 248). Et spørsmål som dermed vil være verdt å stille seg er i hvilken grad teorien om at selgere foretrekker penger utelukkende fremfor andre belønningsmetoder, fremdeles er gjeldende (Johnston og Marshall 2013, 247).

I henhold til i hvilken grad vår empiri svarer på denne teorien, viser det seg at motivasjonen tilknyttet pengebelønning, av våre respondenter anses som svært sprikende. Respondent 7 hevder å ikke anse pengebelønning som spesielt motiverende, da det har

blitt noe han forventer og at han tar det for gitt. Respondent 6 på sin side opplever pengebelønning som svært motiverende, da han til en større grad kan se sammenhengen mellom prestasjon og belønning. Det viser seg derfor at pengebelønning er den belønningsformen som er mest motiverende å jobbe mot da den gjerne har en konkret verdi og mål. Dette støttes også av Sorauren, som hevder at pengebelønning er et direkte incentiv som kan påvirke de ansatte til å produsere mer (Sorauren 2000, 929). Motivasjonen blir dermed også høyest i forkant av belønningen, hvor motivasjonen så nedtones etter mottagelse, som våre respondenter opplever. I følge psykologer er de negative sidene nettopp ved monetær belønning at denne belønningsformen kan ødelegge den indre motivasjonen til en selger (Sorauren 2000, 929)

Ulikt fra pengebelønning, anses anerkjennelse som noe mer abstrakt å jobbe mot, da det ofte kommer uforventet og man ikke vet hvordan belønningen vil oppleves. Motivasjonen ved anerkjennelse blir dermed ansett i høyere grad som vedvarende, selv etter at belønningen er mottatt. Dette støttes også av Morell som hevder at hovedfordelen ved ikke-monetære belønninger, er at de påvirker de ansattes indre motivasjon i positiv retning (Morell 2011, 319). I henhold til at en selgers motivasjon vedvarer, korresponderer godt med teorien om at anerkjennelsesprogrammer retter seg mot å øke de ansattes motivasjon og engasjement, på en bærekraftig måte (Rose 2011, 15).

På bakgrunn av at pengebelønning og anerkjennelse motiverer i så ulik grad, kan det tenkes at en form ikke virker uten den andre. Respondent 8 opplever at at han ikke kunne valgt en belønningsform overfor en annen. Ser vi også hva en HR sjef innen salg mente, kunne ikke pengebelønning eller anerkjennelse bli brukt alene, men at de må gå hånd i hånd for å virke optimalt (Sonawane 2008, 267). Respondent 3 og 6 opplever selv dette, og at de motiveres av selve kombinasjonen av dem. Som Ballentine også forklarer, bør både monetære og ikke monetære belønninger skreddersys til å dekke selgeres ulike behov og interesser (Ballentine m.fl., 2015, 2).

I henhold til å skulle beskrive opplevelsen av å motta anerkjennelse, viser det seg at 5 av 8 av våre respondenter velger å bruke ordet stolthet. Det går igjen at opplevelsen blir beskrevet ved at en selger føler en selvsikkerhet, som igjen gir motivasjon for å opprettholde prestasjonsnivået. Opplevelsen tilknyttet anerkjennelse blir trukket frem som mer positiv når ens kolleger får med seg at selgeren har fått oppmerksomhet for sin

prestasjon. Dette stemmer overens med vår fremlagte teori som sier at anerkjennelse vil være mest virkningsfullt, når det blir gitt offentlig av nærmeste leder, i små grupper eller privat. (Doug, McMullen og Stark 2007).

10.6 Utsiktede effekter

I henhold til tidligere fremlagt teori om at monetær belønning må oppfattes som rettferdig i forhold til ens kolleger for at belønningsformen skal være vellykket (Morell, 2011, 319), blir urettferdighet av våre respondenter trukket frem som en mulig kritisk ulempe ved begge av belønningsformene. Respondent 5 og 6 forteller at de har opplevd at anerkjennelse har blitt gitt ut på urettferdig vis, da de hevder at deres sjef har anerkjent deres kollegers prestasjon, uten at det har vært fortjent. Belønningsformen kan dermed bidra til å skape en demotiverende effekt, dersom det oppstår misforståelser for måten belønningen utgis på (Doug, McMullen og Stark 2007). Respondent 7 og 8 forteller på sin side å ha opplevd urettferdighet da spesielt tilknyttet pengebelønning. Det fortelles her om de tilfeller hvor selgere på arbeidsplassen ikke har fått samme utgangspunkt for å lykkes i en salgskonkurranse, hvilket har blitt opplevd som demotiverende. På en annen side kan pengebelønning også anses som mest fortjent i motsetning til anerkjennelse, ettersom det oftest er belønnet ut ifra et konkret mål.

Ser vi derimot urettferdighet tilknyttet de to belønningsformene opp i mot hverandre, viser det seg at våre respondenter opplever urettferdighet ved anerkjennelse i størst grad. Dette kan begrunnes ved at det internt i en salgsorganisasjon oppleves ikke ha en konkret målestokk på når og hvorfor anerkjennelse blir utgitt. Utgivelse av anerkjennelse oppleves derfor ofte som uforventet, men også til tider tilfeldig. I motsetning blir faktisk her pengebelønning oppfattet som mer "fortjent", internt sett. Dette er fordi det er fastsatte mål en selger har å forholde seg til og når disse er oppnådd, settes det heller ingen tvil rundt utgivelse av belønningen.

En nyere studie viser også at 79 % av respondentene fant ikke-monetær belønninger effektivt som motivasjon til å nå deres salgsmål (Johnston og Marshall 2013, 374). På tross av dette har både anerkjennelse som ikke-monetær belønningsform, samt pengebelønning medført at våre respondenter også har erfart å få "spisse albuer" og

oppleve egoisme, samt skuffelse og minsket arbeidsglede som respondent 4, 5 og 6 hevder å ha erfart med anerkjennelse.

Et annet interessant funn er betydningen av at den anerkjennelsen som gis ut til de ansatte er genuin og at det kommer fra et sted med respekt. Dersom belønningen derimot skulle bli oppdaget som lite genuint og tildeles uærlig, medfører dette i stor grad skuffelse og demotivasjon.

Våre funn viser betydningen av hensiktsmessig og individualisert bruk av belønningsformene anerkjennelse og pengebelønning for både å motivere selgerne, men også føre til at de trives på jobben og føle at deres arbeidsinnsats blir verdsatt. Dette korresponderer videre godt med teorien om at ansatte som blir belønnet på riktig måte ikke bare vil oppleve økt motivasjon og høyere sannsynlighet for å bli værende på jobben, men bedriften vil også erfare mer engasjerte selgere som gir en større sannsynlighet for fornøyde kunder og at disse kundene blir beholdt, hvilket medfører økt inntekt (Pokorny 2013, 45).

11.0 Konklusjon

Vi innledet studien med hensikten om å kunne fremlegge hvordan pengebelønning og anerkjennelse oppleves forskjellig hos hver enkelt selger, men også hvordan disse virkemidlene påvirker deres motivasjon.

Modellen “Expectancy model” til Vroom styrkes i vår studie. Vi kan konkludere med at når en selger opplever både forventning, instrumentalitet og valens som høy, blir også en selger mer motivert. Ved en lavere oppfattelse, vil derimot motivasjonen synke hos en selger. Likevel ser vi en tendens i vår studie av at enkelte faktorer Vroom mener, har mindre påvirkning på motivasjon enn andre. Det vises spesielt under forventning at kontroll ikke er en avgjørende faktor, men hvor mestringstro og målets vanskelighetsgrad styrkes. Ved en høy instrumentalitetsvurdering mellom prestasjon og belønning, vil ikke mottatt belønning føre til demotivasjon. Pengebelønning og anerkjennelse er begge positivt valente som belønningsvirkemidler og motiverer dermed en selger for å oppnå dem.

Anerkjennelse og pengebelønning virker begge som positive motivasjonvirkemidler. De viser seg som to svært forskjellige virkemidler og motiverer på både ulike stadier ved mottagelse, men også hvordan de er å jobbe mot. Vi kan dermed konkludere med at en selger opplever høyest motivasjon når begge belønningsvirkemidlene kombineres, hvor en ikke velges til fordel for den andre.

Modellen “Maslow’s Hierarchy of Human Needs og Related Benefits” styrkes også i vår studie, da det fysiologiske grunnbehovet og statusbehovet viser seg gjeldene for belønning på arbeidsplassen. Penger fungerer som et hygienisk behov og anerkjennelse som vekstbehov. Dette viser at en selger motiveres av å først dekke behovet for penger, for så å dekke behovet om anerkjennelse. Begge behovene er dermed avhengig av hverandre og må oppfylles hierarkisk. Dette styrker også at begge belønningsformene bør kombineres for å øke en selgers motivasjon i størst grad.

Avslutningsvis kan det også konkluderes med at pengebelønning og anerkjennelse har andre virkninger enn kun å motivere. Begge belønningsformene kan skape demotivasjon og urettferdighet ved måten de blir gitt på. Anerkjennelse og pengebelønning viser hver deres forutsetning for dette, hvor anerkjennelse må utgis genuint og pengebelønningens sum må anses som høy nok.

Denne konklusjonen viser at penger ikke lengre er den eneste og mest prefererte belønningsformen, men hvor anerkjennelse i større grad også har blitt et behov for en selger. Den optimale motiveringen i form av en belønning, blir dermed ved å kombinere både pengebelønning og anerkjennelse som motivasjonvirkemidler.

12.0 Evaluering av undersøkelsen

Det er viktig å fremheve at vi i denne undersøkelsen ikke kan generalisere funnene på bakgrunn av vårt metodevalg og datainnsamlingsmetode. Vi tar forbehold om at det vil være informasjon i studien vi kan ha oversett, da vi som forskere gjerne har en tendens til å se noe og overse noe annet (Jacobsen 2015, 95). Vi som forskere har under studien også opplevd våre individuelle forskjeller om hvordan selgerens verden faktisk ser ut. Dette

viser til det ontologiske spørsmålet, som forklarer at denne foreningen ikke bare er vanskelig, men faktisk tilnærmet umulig (Jacobsen 2000, 24). En spesiell utfordring ved dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode var at å vite når “metningspunktet” var nådd (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Det kan dermed tenkes at funnene ville vært noe mer nyansert dersom vi hadde hatt tid og ressurser til å gjennomføre flere dybdeintervjuer. Når dette er sagt har vårt metodevalg gjort det mulig for oss å skape en nærhet til respondentene, hvilket muliggjorde en åpenhet, fleksibilitet og høy intern gyldighet (Jacobsen 2000, 115).

12.1 Andre metodiske tilnærminger

De metodiske svakhetene kunne vært minsket dersom vi hadde tatt i bruk flere metoder. Metodetriangulering kunne vært benyttet for å få et mer nyansert resultat og her kunne vi for eksempel tatt i bruk både intervju og observasjon for å redusere svakhetene tilknyttet bruk av dybdeintervjuer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104).

For å ha muligheten til å gjøre en statistisk generalisering ville det vært nyttig å ha gjort en kvantitativ undersøkelse, der vi hadde undersøkt langt flere enheter for å kunne trekke slutninger som gjelder for flere kontekster (bedrifter) og for hele populasjonen (selgere) (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 239). En annen vei å gå i videre forskning kunne vært å gjennomført et eksperiment, der forsøkspersonene fordeles på to grupper: en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 77). Eksperimentgruppen kunne for eksempel ha mottatt mer anerkjennelse eller pengebelønning enn kontrollgruppen og vi kunne dermed ha undersøkt om disse motivasjonsvirkemidlene fortsatt har en reell effekt alene, eller hånd i hånd.

13.0 Litteraturliste

Ballentine, Andrew, Nora McKenzie, Allen Wysocki, Karl Kepner, Derek Farnsworth, Jennifer L. Clark. 2015. The Role of Monetary and Non-monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage. *University of Florida*. 1-3.

Cohen, Shelley. 2006. Compliment your staff with nonmonetary rewards. *Nursing Management*. 37 (12) 10. 14

Holston, Claudia, Brian Kleiner. 2015. Excellence In Reward Systems. *Franklin Business & Law Journal*. 2015 (3): 29-40.

Ingram, Thomas N, Danny N. Bellenger. 1983. "Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople." *Journal of Marketing Research (JMR)*. 20 (2): 198-205.

Jeffrey, Scott A, Victoria Shaffer. 2007. "The Motivational Properties of Tangible Incentives". *Compensation & Benefits Review*. 39 (3): 44-50.

Jensen, Doug, Tom McMullen, Mal Stark. 2007. *The manager's guide to rewards: What you need to know to get the best for-and from-your employees*. New York : AMACOM.

Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. *Sales force management*. 11. utg. New York: Routledge.

Kaufmann Geir, Astrid, Kaufmann.1998. *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*, 2.utg. Oslo: Fagbokforlaget

Kujawa, Patty. 2015. "Rewards and Recognition 'Bow' Flex: The Gifts That Reward You Back. *Workforce*. 94 (12): 48-51. 4p. 3 Charts, 1 Graph. Cengage Learning, Inc.

Lee, Seongsin. 2007. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*. 56 (9): 788-796.

- Lourenço, Sofia M. 2016. Monetary Incentives, Feedback, and Recognition-- Complements or Substitutes? Evidence from a Field Experiment in a Retail Services Company. *Accounting Review*. 91 (3): 279-297.
- Lunenburg, Fred C. 2011. Goal-Setting Theory of Motivation *International Journal Of Management, Business, And Adminidtration*. Sam Houston State University. 15 (1): 1-6.
- Morrall, Katherine. 1996. Motivating sales staff with rewards. *Bank Marketing*. 28 (7): 32.6.
- Morrell, Daniel L. 2011. Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*. 43 (5): 318-323.
- Morris, Iain. 2005. "A Total Rewards Overview." *Benefits Canada. Supplement Future*. 29 (1): 6-9.
- Nimri, Mira, Aya Bdaire, Hamzeh Al Bitar. 2015. "Applying the Expectancy Theory to Explain the Motivation of Public Sector Employees in Jordan." *Middle East Journal of Business* 10 (3): 70-82.
- Olderøy, Henriette, Mads Holmen. 2007. "Motivasjon og incentivsystemer i salgsbransjen." Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole i Bergen.
- Pokorny, Michelle. 2013. Getting to Know Your Employees and What Motivates Them. *Employment Relations Today (Wiley)*. 39 (4) 45-52.
- Rose, Michael. 2011. *A Guide to Non-Cash Reward : Learn the Value of Recognition; Reward Staff at Virtually No Cost; Improve Organizational Performance*. 1.utg. London: Kogan Page.
- Saima Mahmood, Zaman, Asad. 2010 *The Pakistan Deveiopnient Review*. 49 (4): 719-740.
- Sonawane, Pragya. 2008. Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practice. *Indian Journal of Industrial Relations*. 44 (2): 256-271.

Sorauren, Ignacio Falgueras. 2000. "Non-Monetary Incentives: Do People Work Only For Money?" *Business Ethics Quarterly*. 10 (4): 925-944.

Vedlegg I - Intervjuguide

Innledning

Fortelle om oss

Fortelle kort om oppgavens formål og hensikt

Gi en begrepsavklaring - anerkjennelse og pengebelønning

Båndopptaker – er dette greit?

Kan vi benytte fullt navn i oppgaven?

Tid til disposisjon – ca. 45 minutter

Fakta spørsmål

1. Hvordan har du det i dag?
2. Kan du kort oppsummere din arbeidserfaring og salgskarriere?
3. Hvordan trives du på jobb?
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?

Introduksjonsspørsmål

5. Hva er det som motiverer deg på jobb?
6. Hva er det som gjør at du trives på jobb?

Overgangsspørsmål

7. Hvordan blir du belønnet for din innsats i dag?
8. Hva slags holdning har du til disse belønningssystemene i jobbsammenheng?

Nøkkelspørsmål:

Forventning

9. Hva forventes av deg på jobb?
10. Hva motiverer deg til å gjøre det som er forventet?
11. Hvordan opplever du din egen mestringstro for å oppnå budsjett?
12. Har du noen gang levert over det som er forventet av deg på jobb?
13. Hva er det som ligger til grunn for at du velger å gå ut over den innsatsen som er forventet av deg?

Instrumentalitet

14. Opplever du ofte å få belønning for utført arbeid?
15. Hvor viktig er det for deg at din innsats på jobb blir belønnet?
16. Når du i dag leverer budsjett, forventer du da å motta en belønning?
17. Dersom du ikke hadde mottatt belønning, hvordan ville dette påvirket din motivasjon?

Valens

18. Hvordan vil du vurdere attraktiviteten på de to belønningsformene opp mot hverandre?
19. Hvis du skal vurdere den formen av pengebelønning og anerkjennelse du mottar i dag, hva er det som har økt din motivasjon i størst grad?
20. Blant de to belønningsformene av pengebelønning og anerkjennelse, hva er det som har gitt deg mest glede over tid?

Anerkjennelse vs. pengebelønning

21. Kan du forsøke å sammenligne hva du opplever når du mottar en pengebelønning, kontra når du mottar anerkjennelse?
22. Hvilken av de to belønningsformene, gjør at du føler at din innsats blir høyest verdsatt?
23. Hvis du skal vurdere belønningsformene opp imot hverandre – hvilken av disse vil du anse som viktigst for deg og din trivsel på jobb?
24. På hvilken måte opplever du pengebelønning og anerkjennelse som motiverende?

Utsiktede effekter

25. Har du opplevd at bruk av anerkjennelse eller pengebelønning har gitt andre virkninger enn å motivere?
26. Har bruk av anerkjennelse eller pengebelønning gjort at du har endret dine arbeidsprioriteringer?

Avslutning

27. Sett i forhold til det vi har spurt om, er det noe du umiddelbart ønsker å komplementere med?
28. Har du noe informasjon som du ser på som relevant som du selv ønsker å tillegge?
29. Om det skulle være nødvendig, har vi mulighet til å kontakte deg ved en senere anledning?

Takk for tiden, om du skulle komme på noe i etterkant du ønsker å korrigere eller tillegge - så er det bare å ta kontakt.

Vedlegg II - Logg over dybdeintervjuene

Respondenter:	Kjønn:	Dato:	Sted:
Respondent 1	Mann	7.03.16	Oslo
Respondent 2	Mann	12.03.16	Oslo
Respondent 3	Kvinne	18.03.16	Oslo
Respondent 4	Kvinne	23.03.16	Oslo
Respondent 5	Kvinne	4.04.16	Oslo
Respondent 6	Mann	9.04.16	Oslo
Respondent 7	Mann	16.04.16	Oslo
Respondent 8	Mann	20.04.16	Oslo

Vedlegg III – Transkribert intervju

Fakta spørsmål

1. Hvordan har du det i dag?

Jeg er sliten akkurat nå! Jeg har jobbet mye i dag, og føler jeg hadde fortjent mer anerkjennelse enn hva jeg har fått. Dette har jeg faktisk kjent litt på de siste ukene. Jeg kjenner at jeg får mindre anerkjennelse i forhold til hun jeg jobber med, og det tærer mye på min motivasjon og trivsel på jobb.

2. Kan du kort oppsummere din arbeidserfaring og salgskarriere?

Jeg begynte som selger på Telinett Energi da jeg var 18 år og da jobbet vi med rent ”kaldsalg” og vi fikk 50-200 kr/salg. Jobbet der i 6 mnd. før jeg begynte i Ringnes, på callsenteret. Hver selger hadde ansvar for en region hver. Ble så vikarierende teamleder etter to år, som jeg var i ett halvt år – før jeg ble fast ansatt som team leder for 9 selgere i to år og her trivdes jeg veldig godt. Og så i 6 måneder som salgskoordinator hvor jeg fikk en enda bedre lønn. Men det var veldig mye dårligere miljø der i forhold til der jeg var teamleder, og de var ikke noe gode på anerkjennelse. Så jeg ønsker heller da å gå tilbake til min gamle stilling som teamleder med dårligere lønn, men der var det mye hyggeligere å være. Der opplevde jeg også i en mye høyere grad anerkjennelse. Jeg jobber nå i ReachMe, ved å selge rekrutteringsverktøy. Vi er nyoppstartet med syv stk., men jeg trives veldig godt. Jeg valgte her å gå litt lavere i grunnlønn, med en god provisjonsmodell – rett og slett fordi jeg trives så godt på jobb! Jeg gleder meg til å dra på jobb hver dag.

3. Hvordan trives du på jobb?

Kjempebra – jeg gleder meg til å se gjengen hver dag! Selv om vi er ulike med ulike interesser, så har vi ganske likt syn på ting! Jeg føler jeg sitter på jobb med venner.

4. Hva er dine arbeidsoppgaver?

Jeg er Sales Development Representative – så jeg er møtebooker. Jeg prospekterer kunder for å finne populære selskaper med flere enn 100 ansatte og som ansetter flere enn 10 stillinger i året, legger disse inn i et CRM system og ringer 40-50 stk. hver dag for å høre om å booke møte med de.

Introduksjonsspørsmål

5. Hva er det som motiverer deg på jobb?

Penger! Jeg jobber for å tjene penger, men det motiverer meg at vi er en ”familie” som vil oppnå det samme – få ReachMe opp på et ledende nivå i Norge. Jeg motiveres av at både jeg individuelt, men også sammen med mine kolleger jobber mot det samme målet. Jeg blir også motivert av at det er så hyggelig og god stemning på jobb. Jeg lærer også ekstremt mye! Jeg lærer kommunikasjon med kunder på et helt nytt nivå! Jeg har lyst til å bli en god forhandler med kundene.

6. Hva er det som gjør at du trives på jobb?

At vi har det såpass åpent, vi er flinke til å være veldig uformelle når vi kan være det, samtidig som vi kan switche over til å bli superseriøse og få gjort veldig mye på kort tid, når det trengs. Jeg ser også på sjefen min som en mentor, og jeg er veldig glad for å kunne jobbe med han.

Overgangsspørsmål

7. Hvordan blir du belønnet for din innsats i dag?

Jeg har fastlønn, med kvartalsvis provisjon i tillegg som går på hvor mange og type møter jeg booker. Siden vi er så få, så erkjenner vi alltid hver gang en har sikret et salg – hvor de andre gir deg en high-five og dette bruker vi noen minutter på hver gang! Sjefen er veldig opptatt av umiddelbar anerkjennelse. Jeg husker også at da jeg startet i Ringnes så var sjefene veldig opptatte av å anerkjenne de ansatte ved månedens/kvartalets selgere, og de ansatte har diplomene innrammet på pulten – selv fem år etter. Dette er også svært nyttig å vise fram på fremtidige jobbintervjuer.

8. Hva slags erfaring og holdning har du til disse belønningssystemene i jobbsammenheng?

Nei, hva skal jeg si.. det er vel derfor jeg jobber. Men jeg har absolutt en veldig god holdning til belønnings-systemene og går alltid rundt med håpet om at det snart skjer igjen.

Nøkkelspørsmål:

Forventning

9. Hva forventes av deg på jobb?

Det forventes at jeg er selvstendig! At jeg klarer å styre og håndtere min egen hverdag, at jeg har egne, sterke meninger og at jeg har gjennomføringsevne. Det forventes også at jeg klarer å forholde meg til de budsjett som er satt.

10. Hva motiverer deg til å gjøre det som er forventet?

Det motiverer meg å få provisjon, få litt mer penger. Alle jobber jo for å tjene penger! Det motiverer meg at vi blir markedsledende og at vi får den anerkjennelse, får priser og at markedet får meg seg vår utvikling. Jeg er opptatt av at Norge ser hvor flinke vi er.

11. Hvordan opplever du din egen mestringstro for å oppnå budsjett?

Jeg har jo jobbet med salg i såpass mange år nå, at jeg føler meg relativt sikker på at jeg vil klare å oppnå budsjettet. Jeg har jo også prestert ganske godt det siste kvartalet og håper på å opprettholde denne positive utviklingen i månedene som kommer.

12. Har du noen gang levert over det som er forventet av deg på jobb?

Jeg gjorde det forrige uke! Leverte over minstekravet på to kundegrupper, og leverte tre! Og så fikk jeg mye positiv respons på mailer jeg nylig sendte ut til kunder. Det var ekstremt hyggelig.

13. Hva er det som ligger til grunn for at du velger å gå ut over den innsatsen som er forventet av deg?

Det er jo da igjen, å få provisjon! Jeg vil at folk ser opp til meg, jeg vil føle meg viktig og at jeg betyr noe for bedriften. At jeg er en sentral funksjon. Det er ekstremt viktig å føle seg viktig!

Instrumentalitet

14. Opplever du ofte å få belønning for utført arbeid?

Noen ganger opplever jeg det og andre ganger ikke. Men jeg opplever i større grad en sammenheng mellom jobbprestasjon og penger, da jeg i større grad kan styre det selv. Mens sammenhengen mellom prestasjon og anerkjennelse, er mer utenfor min kontroll og derfor også er mer attraktivt.

15. Hvor viktig er det for deg at din innsats på jobb blir belønnet?

Det gjør jo at jeg får en indikasjon på hva jeg gjør riktig. Er jo også veldig viktig å vite at min innsats blir sett, og at det blir belønnet.

16. Når du i dag leverer budsjett, forventer du da å motta en belønning?

Ja, det gjør jeg vel på sett og vis. Det har jo skjedd såpass mange ganger at det har blitt noe jeg forventer. Så hvis det ikke skjer, så blir jeg nok veldig skuffet.

17. Dersom du ikke hadde mottatt belønning, hvordan ville dette påvirket din motivasjon?

Jeg hadde nok blitt demotivert. Det har jo skjedd såpass mange ganger at det har blitt noe jeg forventer. Så hvis det ikke skjer, så blir jeg nok veldig skuffet.

Valens

18. Hvordan vil du vurdere attraktiviteten på de to belønningsformene pengebelønning og anerkjennelse, opp mot hverandre?

Attraktiviteten på pengebelønningen kunne vært bedre! Så jeg jobber mot å tjene ekstra penger så jeg kan spare og kose meg! Men pengebelønningen er attraktiv nok til at jeg jobber på og ønsker å bli bedre. Når jeg får provisjonen så tenker jeg ofte – det skulle bare mangle. Så jeg forventer jo da den standarden, da jeg har jobbet i bransjen i så mange år. Men jeg anser attraktiviteten på anerkjennelsen som god! Og jeg har så positive assosiasjoner til anerkjennelse, at det er noe jeg virkelig higer etter.

19. Hvis du skal vurdere den formen av pengebelønning og anerkjennelse du mottar i dag, hva er det som har økt din motivasjon i størst grad?

Nå som vi har snakket litt om det – så må jeg faktisk si anerkjennelse. Og det hadde jeg ikke trodd at jeg ville si, men det er faktisk det. Utrolig hvor mye det faktisk har å si å føle seg sett av de rundt seg, og da i dette tilfellet av sin sjef – men jeg må også trekke inn viktigheten av å anerkjenne hverandre – kollegaer.

20. Blant de to belønningsformene pengebelønning og anerkjennelse, hvilken har gitt deg mest glede over tid?

Over tid så må jeg nok si anerkjennelse! Pengebelønning er veldig gøy akkurat der og da, mens jeg kan jo nesten ordrett sitere hva sjefen sa til meg sist da han ga meg ros for godt utført arbeid.

Anerkjennelse vs. pengebelønning

21. Kan du forsøke å sammenligne hva du opplever når du mottar en pengebelønning, kontra når du mottar anerkjennelse?

Men ååh.. jeg husker en gang! Jeg var ganske ny på Ringnes, og vi var på en salgskonferanse på Gardemoen, hvor jeg og en kar ble utnevnt som månedens selgere under en prisutdeling. Jeg var så stolt! Jeg fikk innrammet diplom og jeg følte at; ”nå gjør jeg noe riktig her”. Selv om det er fem år siden, så glemmer jeg det aldri.. Jeg har jo hatt det veldig gøy med provisjonen – reist på ferien, kunne kjøpt meg fine ting- Jeg føler meg som en holden kvinne og at jeg tjener mine egne penger. Men det er anerkjennelsen som har gjort at jeg kommer meg videre.. Når jeg får provisjon, så føler jeg meg rolig – for penger gir jo en viss trygghet som føles godt på kroppen. Mens å føle at man er viktig på jobb og få gode tilbakemeldinger fra kolleger – det gir jo skikkelig adrenalin. Jeg blir jo veldig oppspilt, lykkelig og glad.

22. Hvilken av de to belønningsformene, gjør at du føler at din innsats blir høyest verdsatt?

Anerkjennelse! Nå er jeg faktisk ikke i tvil lengre. Og jeg tror definitivt at det er viktigere med anerkjennelse for oss kvinner, enn for menn. Menn er ikke emosjonelle vesener på lik linje som oss kvinner!

23. Hvis du skal vurdere belønningsformene opp imot hverandre – hvilken av disse vil du anse som viktigst for deg og din trivsel på jobb?

Jeg har veldig lyst til å si penger, men jeg hadde ikke oppnådd de pengepremiene hvis jeg ikke hadde hatt motivasjon (gjennom anerkjennelse). Hvis det er dårlig stemning på jobb, så kommer du ingen vei. Er lett å tenke at penger er viktigst, men det bunner i at man trenger anerkjennelse.

24. På hvilken måte opplever du pengebelønning og anerkjennelse som motiverende?

Det gir meg jo en veldig driv til å fortsette å jobbe. Det gir jo også en klapp på skulderen som gleder og gir en lyst til å keep up the good work. Jeg blir også veldig stolt av meg selv når jeg mottar anerkjennelse, og føler at rosen varmer hele hjertet. Det er veldig hyggelig.

Utsiktede effekter

25. Har du opplevd at bruk av anerkjennelse eller pengebelønning har hatt andre virkninger enn å motivere?

Noen ganger har jeg gjennomskuet at anerkjennelsen ikke var genuin. Og det gjorde meg veldig sur og skuffet og gikk over både arbeidsglede og motivasjon. Falskhet er virkelig det verste jeg vet, så det har en veldig uheldig virkning når det misbrukes! Det er ikke det å være hyggelig det handler om – det er kun respekt!

26. Har bruk av anerkjennelse eller pengebelønning gjort at du har endret dine arbeidsprioriteringer?

Nei, de belønningene jeg har forhold meg til har gjerne omfattet større deler av mitt ansvarsområde, så jeg nedprioriterte aldri noe annet for å nå belønningen! Men det hendte jo at andre avdelinger kunne be meg om å gjøre noe – som ikke hadde noe med de målene jeg jobbet mot i gjøre, som da førte til at jeg måtte si nei!

Avslutning

27. Sett i forhold til det vi har spurt om, er det noe du umiddelbart ønsker å komplementere med?

Nei, ikke som jeg kommer på.

28. Har du noe informasjon som du ser på som relevant, som du selv ønsker å tillegge?

Nei.

29. Om det skulle være nødvendig, har vi mulighet til å kontakte deg ved en senere anledning?

Ja.

Takk for tiden, om du skulle komme på noe i etterkant du ønsker å korrigere eller tillegge - så er det bare å ta kontakt.