

Studnr. 979597

979909

979635

En bacheloroppgave skrevet for:



BAC3100 Bacheloroppgave

Problemstilling:

Hvordan påvirker den årlige medarbeidersamlingen til Statoil Fuel and Retail ASA arbeidsmotivasjonen til deres stasjonsmedarbeidere?



01.06.2012

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Antall ord: 11 356

Forord

Vi er en gruppe på tre studenter som nå avslutter våre studier i Markedsføring og Salgsledelse ved Markedshøyskolen Campus Kristiania.

I første klasse ble vi introdusert for en rekke motivasjonsteorier og hvilken innvirkning disse kan ha på hvordan et arbeid blir utført. Gjennom våre tre studieår dukket stadig begrepet motivasjon opp, og dette var et tema som stadig skapte engasjement blant oss. Vi er sikre på at vi vil få bruk for kunnskap om motivasjon senere i livet, derfor ønsket alle gruppemedlemmene at vår bacheloroppgave skulle omhandle temaet motivasjon.

Vi ble meget fornøyde når Statoil Fuel and Retail ASA stilte seg til rådighet for at vi kunne analysere hvordan deres medarbeidersamling påvirker stasjonsmedarbeidernes arbeidsmotivasjon.

Til tider har arbeidet med bacheloroppgaven vært svært krevende. Noen dager har det følt som om vi har tatt to steg bakover i stedet for fremover. Et par ganger har vi har stått helt fast, da har det vært godt å ha Gaute Storås som veileder. Han har vært meget lett tilgjengelig og vi har satt stor pris på at han har vært kritisk til arbeidet vårt. Dette har ført til at vi har lært mer og fått en sterkere oppgave.

Vi vil også takke Svein Arve Strand og Anette Pedersen fra Statoil Fuel and Retail ASA for engasjementet de har vist til denne oppgaven. Uten deres positive holdning ville vi ikke endt opp med denne solide oppgaven. Stort takk rettes også til våre åtte informanter og deres ledere som lot oss intervju dem i arbeidstiden deres.

Vi vil også benytte anledningen til å takke hverandre for at vi gjennom hele denne perioden har hatt det utrolig hyggelig sammen. Vi gleder oss til å fortsette vennskapet uten bacheloroppgaven hengende over oss.

Vi håper denne oppgaven kan gi Statoil større innblikk i hvordan medarbeidersamlingen påvirker stasjonsmedarbeiderens arbeidsmotivasjon

God lesning!

Sammendrag

Høsten 2011 begynte arbeidet med å kartlegge ulike ideer til vår bacheloroppgave. Etter flere samtaler kom vi fram til at motivasjon var det temaet som engasjerte oss mest.

Etter å ha snakket med våre kontakter i Statoil Fuel and Retail ASA og vår veileder, Gaute Storås, fant vi til slutt ut at følgende problemstilling var noe vi ønsket å forske på:

Hvordan påvirker den årlige medarbeidersamlingen til Statoil Fuel and Retail ASA arbeidsmotivasjonen til stasjonsmedarbeiderne?

Da problemstillingen ble satt, begynte arbeidet med å innhente relevant teori, som kunne skaffe oss en god kunnskapsbase rundt temaet arbeidsmotivasjon. Slik at vi kunne få et bedre grunnlag for å gjennomføre intervjuer og analyser..

Da vi skulle undersøke hvordan medarbeidersamlingen påvirket arbeidsmotivasjonen til stasjonsmedarbeiderne, valgte vi å benytte oss av kvalitativt forskningsdesign med semi- strukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Bakgrunnen for valget var at vi mente denne metoden ville gi oss bedre forståelse av hvordan stasjonsmedarbeiderne oppfattet medarbeidersamlingen. Utvalget vårt bestod av åtte stasjonsmedarbeidere som var tilstede på medarbeidersamlingen, samt Event Manager i Statoil Fuel and Retail ASA som er har vært vår nøkkelinformant. Da intervjuene var gjennomført valgte vi å transkribere dybdeintervjuene. Dette danner grunnlaget for det videre arbeidet i analysedelen, hvor vi har drøftet funnene opp mot teorien.

Etter analysedelen konkluderer vi med at medarbeidersamlingen 2011 påvirket stasjonsmedarbeiderne til å jobbe aktivt med mersalg, være hyggelig med kundene og kollegaene sine etter medarbeidersamlingen. Salgstallene for tre måneders perioden etter samlingen viser at salget på kampanjeproduktene steg kraftig.

Etter konklusjonen legger vi frem tiltak som vi mener at Statoil bør ta hensyn til ved planlegging av neste medarbeidersamling. Tiltakene er laget med den hensikt av å styrke arbeidsmotivasjonen til stasjonsmedarbeiderne.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling	6
1.2 Avgrensninger	7
1.3 Oppgavens struktur	7
1.4 Statoil Fuel and Retail ASA	8
1.5 Medarbeidersamlinger.....	8
2.0 Teori	9
2.1 Motivasjon.....	9
2.1.1 Begrepet motivasjon	9
2.1.2 Arbeidsmotivasjon.....	10
2.1.3 Hvorfor motivere?	10
2.1.4 Indre motivasjon	11
2.1.5 Indre belønninger.....	13
2.1.6 Ytre motivasjon	13
2.1.7 Ytre belønninger	13
2.2.0 Incentiver.....	14
2.2.1 Lederes ansvar for motivasjon.....	15
2.2.2 Anerkjennelse som motivasjon.....	16
2.2.3 Planlegging - nøkkelen til suksess.....	16
2.2.4 Størrelsen på incentiver	16
2.2.5 Demotiverende incentiver.....	17
3.0 Metode	17
3.1 Valg av forskningsdesign	17
3.2 Datainnsamlingsmetode	18
3.3 Utvalg	18
3.4 Utvalgsstrategi.....	19
3.5 Rekruttering.....	19
3.6 Utarbeidelse av intervjuguide.....	20
3.7 Gjennomføringen av intervjuene.....	20
3.8 Transkribering	21
3.9 Kvalitetssikring	22
3.9.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	22

3.9.2 Troverdighet (validitet).....	23
3.9.3 Overførbarhet (eksternvaliditet)	23
3.9.4 Overensstemmelse	23
4.0 Analyse	24
4.1 Kategorisering	24
4.2 Lagfølelse	25
4.3 Ytre motivasjon	27
4.4 Førstegangsdeltakere kontra flergangsdeltakere	33
4.5 Informasjonsformidling.....	34
5.0 Konklusjon.....	37
6.0 Tiltak	39
Litteraturliste	42
Vedlegg:	
Vedlegg I.....	
Vedlegg II.....	
Vedlegg III	

1.0 Innledning

For å beholde på gode ansatte og tiltrekke seg gode medarbeidere i dagens arbeidsmarked, er det viktig og kontinuerlig sette pris på og motivere sine ansatte, for at de selv skal ønske å fortsette karrieren sin videre i bedriften og yte sitt beste for å nå bedriftens fastsatte mål. Ledere kan velge å belønne og motivere sine ansatte på mange ulike måter slik at arbeidsinnsatsen deres øker. Noen velger å motivere med lønn, frynsegoder eller sosiale sammenkomster. I følge John Honore (2009) er det viktig at man velger å motivere sine ansatte med belønninger som blir sett på som verdifulle av mottakerne, i og med at man bruker ressurser på å sette i gang tiltakene. Derfor er det viktig at man er grundige i planleggingen slik at tiltakene tilpasses best mulig til sin målgruppe.

1.1 Problemstilling

Hvert år arrangerer Statoil Fuel and Retail ASA en medarbeidersamling med hensikt å motivere, inspirere og informere deres stasjonsmedarbeidere til å jobbe mer målrettet med arbeidsoppgavene sine. Den er også til for at de ansatte skal ha en hyggelig og sosial dag med flere morsomme innslag.

Vi synes dette er et interessant motivasjonstiltak som vi ønsket å se nærmere på. Med dette som utgangspunkt og innhenting av teori om dette temaet, kom vi fram til slutt fram til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker den årlige medarbeidersamlingen til Statoil Fuel and Retail ASA arbeidsmotivasjonen til deres stasjonsmedarbeidere?

Vi har hovedsakelig benyttet oss av artikler og tidsskrifter funnet på Business Source Premier, i tillegg til pensumbøker som kan relateres mot temaet motivasjon.

Gjennom oppgaveskrivingen har vi hatt kontakt med Svein Arve Strand, Event Manager i Statoil Fuel and Retail ASA, og hans høyre hånd Anette Pedersen. De har gitt oss tilgang på informasjon som ikke er tilgjengelig for offentligheten, som for eksempel råmaterialet av deres kvantitative undersøkelser gjort i forbindelse med tidligere medarbeidersamlinger.

1.2 Avgrensninger

Statoil Fuel and Retail ASA har i Norge tre årlige medarbeidereventer i året, der det er ett for stasjonsmedarbeiderne, tankbilsjåførene og et for hovedkontoret.

Vi har valgt å avgrense vårt område til og kun dreie seg om det norske eventet til stasjonsmedarbeiderne, i oppgaven vil utgangspunktet være samlingen som ble avholdt høsten 2011. Disse avgrensningene er gjort på bakgrunn av at våre kontaktpersoner i Statoil Fuel and Retail ASA ønsket at vi skulle rette våre undersøkelser mot deres siste samling samt at denne samlingen er friskest i minnet til deltakerne.

1.3 Oppgavens struktur

Vi velger å dele inn oppgaven i seks deler. I første del presenteres hovedområdene til Statoil Fuel and Retail ASA. Dette for å gi leserne ett innblikk i hva bedriftens kjerneområder er, hva de står for og omfanget av organisasjonen. I denne delen blir også selve medarbeidersamlingen presentert.

Delt to omhandler teorien som besvarelsen bygges på. Her vil temaer som indre- og ytre motivasjon, incentiver, arbeidsmotivasjon, motiverende tiltak og lederes ansvar for motivasjon presenteres.

Oppgaven fortsetter med del tre der vi gjør rede for våre metodiske valg. Fokuset vil ligge på utvalgsstrategi, intervjuguide, gjennomføring av dybdeintervjuene, transkripsjonsmetode og analysevalg.

Del fire består av analyser basert på dybdeintervjuer av åtte informanter som deltok på medarbeidersamlingen i 2011, en nøkkelinformant, teori og bakgrunnsinformasjon. Underveis i analysedelen vil hvert hovedtema som belyses sammenfattes i en kort oppsummering.

I del fem oppsummerer vi oppgaven og det fremlegges en konklusjon.

I del seks vil vi komme med anbefalinger til hvilke tiltak Statoil Fuel and Retail ASA kan sette i gang for å øke arbeidsmotivasjonen til de ansatte på medarbeidersamlingen..

1.4 Statoil Fuel and Retail ASA

Statoil ASA eier 54 prosent av aksjene i Statoil Fuel and Retail ASA, resten er børsnotert og eid av mange små aksjonærer, ingen av disse aksjonærene eier mer enn 4,44 prosent.

Deres kjerneoppgave er å distribuere petroliumsprodukter. Dette gjøres i hovedsak gjennom drivstoffstasjoner og fullservicestasjoner. Statoil Fuel and Retail ASA øvrige produkter inkluderer stasjonær energi, marine drivstoff, smøremidler og kjemikalier. I tillegg til dette leverer de drivstoff til 85 flyplasser.

Statoil Fuel and Retail ASA har over 100 års erfaring i Skandinavia og 20 års erfaring i sentral- og øst- Europa. Tidligere het enheten Statoil Energy og Retail ASA, men i 2010 ble selskapet skilt fra Statoil Gruppen og ble notert på børsen i Oslo som Statoil Fuel and Retail ASA. Onsdag 18 april 2012 ble Statoil tilbudt 8.6 milliarder norske kroner for sine 54 % eierandeler i Statoil Fuel and Retail ASA. Statoil aksepterte budet og 54% av Statoil Fuel and Retail ASA eies nå av den største uavhengige børsnoterte butikkjedeoperatør i Nord-Amerika, kanadiske Alimentation Couche-Tard (Ravnaas og Karlsen 2012).

1.5 Medarbeidersamlinger

Medarbeidersamlingen er et sosialt event som blir arrangert for å motivere, inspirere, gi tilbake og informere stasjonsmedarbeidere i samarbeid med Statoil Fuel and Retail ASA' event manager og eventbyrået Playroom Event. Arrangementet avholdes en dag, en gang i året. Hver eneste Statoil eide stasjon i Norge blir invitert og stasjonenes daglige leder tar valget om hvor mange fra deres stasjon som får delta på samlingen. Stasjonene må betale 1100 kroner for hver ansatt som deltar. Dette beløpet trekkes fra den enkelte stasjons pengekasse for sosiale sammenkomster.

I 2011 var det ca 1200 medarbeidere som deltok på samlingen. Samlingene har blitt avholdt ni ganger og vi får opplyst at samlingen er populær blant medarbeidere og ledelsen. Stasjonene som har lenger reisevei enn fem timer blir tilbudt gratis overnatting på hotell i nærheten av der samlingen avholdes. På samlingene har stasjonsmedarbeiderne muligheten til å møte ledelsen i Statoil Fuel and Retail ASA, prate med leverandører, få gratis mat, høre på artister og foredrag, vinne premier, få informasjon om kommende kampanjer og hvordan det går med Statoil Fuel and Retail ASA i Norge.

Hensikten med samlingen er å motivere, inspirere, informere, skape lagfølelse mellom stasjonsmedarbeiderne og hovedkontorets ansatte samt å sikre at alle ansatte jobber for å nå samme mål. Det er også faglige innspill på programmet (se vedlegg en), blant annet blir det gitt litt informasjon om hvordan man kan skape karriere i Statoil, administrerende direktør holder foredrag, nyheter om Statoilprodukter og hvordan man kan jobbe målrettet for å nå salgs- og kampanjemål. I pauser og innimellom det faglige er det innslag av artister og eksterne foredragsholdere som deler sine erfaringer. Medarbeidersamlingen i 2011 ble avholdt på Folketeateret i Oslo med artister som Erik og Kriss, Frida Amundsen og Sirkus samt eksterne foredragsholdere som Petter Northug jr, Moods of Norway og Marte Stokstad var konferansier.

Statoil ønsker å endre lokasjon for medarbeidersamlingen hvert år, slik at samlingene skal være attraktive for de som har deltatt tidligere. Artistene og de eksterne foredragsholderne blir byttet ut hvert år med andre nykommere.

2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi ta for oss teori som er relevant for å svare på vår problemstilling. Først i kapitlet tar vi for oss begrepet motivasjon, hvor vi har valgt å fokusere på begrepene indre- og ytre motivasjon, samtidig fokuserer vi på hvordan og hvorfor man skal motivere ansatte. Videre i teorikapitlet belyser vi begrepet incentiver og hvordan incentiver kan påvirke de ansattes arbeidsmotivasjon.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er et stort tema og det finnes mangfoldige teorier og forskning på temaet. I vår oppgave vil vi legge vekt på motivasjonstiltak som kan øke arbeidsinnsatsen til de ansatte. Det er ulike perspektiver på arbeidsmotivasjon blant annet hvordan medarbeidere påvirker hverandres motivasjon, hvordan arbeidsoppgavene kan virke motiverende og hvordan ledere kan motivere sine ansatte. I denne oppgaven har vi valgt å avgrense teoridelen med hensyn til problemstillingen.

2.1.1 Begrepet motivasjon

Ordet motivasjon har sitt opphav fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Motivasjon er de grunnleggende drivkreftene som får oss til å handle.

Geir og Astrid Kaufmann definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og

sosiale faktorene som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Teorien til Kaufmann støttes av Don Hellreigel i *Achieving Motivation in the Workplace*, fra 2004 (sitert i Honore 2009, 63). Han mener at motivasjon er kreftene som påvirker en person til å oppføre seg på en bestemt og målrettet måte. Det er stor enighet rundt dette begrepet, noe som også støttes av Florence Shinn i *Leadership Development*, fra 1986 (sitert i Honore 2009, 63). Han mener at man kan beskrive motivasjon som drivkreftene bak en hendelse og det som leder til å utføre en oppgave. Uavhengig av hva slags type arbeid man er i, vil graden av motivasjon variere i form av styrke og intensitet og ikke være konstant (Jelstad 2007).

2.1.2 Arbeidsmotivasjon

Christina Björklund (2001) mener det er mange måter å definere arbeidsmotivasjon på, dette avhenger av hvordan mennesket blir oppfattet. Björklund definerer arbeidsmotivasjon som viljen til arbeid, med den forutsetningen at det er viljen til individet som påvirker arbeiderens væremåte på jobb. Videre blir det påpekt at ulike ytre og indre faktorer er med på å påvirke arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Som blant annet; jobbtilfredshet, arbeidsmiljø, kreativitet, lønn og andre indre- og ytre motivasjonstiltak.

2.1.3 Hvorfor motivere?

En person med høy grad av motivasjon vil som regel ha en positiv holdning til et prosjekt eller et arbeid. Jo høyere grad av positivitet og engasjement jo bedre vil innsatsen og resultatene bli.

Det er ønskelig at alle ansatte er motiverte til å gjøre en god jobb og at dette da fører til at produktiviteten øker. Bedrifter som investerer ressurser i motivasjonstiltak ønsker at dette til slutt genererer til verdier for bedriften. Dette kan verdier som for eksempel bedre arbeidsmiljø, jobbautonomi, lavere sykefravær, høyere salg eller høyere trivsel blant medarbeiderne (Kuvaas 2008).

Motivasjon er nøkkelen til å holde på ansatte. Craig C. Pinder beskriver i sitt verk *Work Motivation in Organizational Behavior* fra 1998 (sitert i Ambrose og Kulik 1999) at arbeidsmotivasjon er et sett av eksterne og interne krefter som igangsetter arbeidsatferden til de ansatte. Når lederne motiverer sine ansatte på rett måte kan dette

føre til lav turnover i bedriften (Kuvaas 2008). Det er store kostnader involvert når det skal rekrutteres nye medarbeidere, dette er ressurser som krever både tid og penger. Derfor vil det alltid være fordelaktig å holde på dyktige ansatte. Ansatte som har vært i bedriften en stund sitter inne med masse erfaring og kompetanse, i tillegg til at de som regel er mer effektive og produktive enn en nyansatt (Kuvaas 2008).

For at motivasjonen skal være tilstede hos en person er det enkelte faktorer som må være på plass. Dette kan være hygienefaktorer som arbeidsbetingelser, lønn, sikkerhet, ledelse og mellommenneskelige relasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). Hygienefaktorene vil ikke skape trivsel eller motivasjon i seg selv, men dersom de ikke er til stede kan de skape mistriivsel. En god leder følger opp at det ikke er misnøye rundt hygienefaktorene, hvis det oppdages misnøye må man ta tak i det raskt (Herzberg 1959).

Ledere kan motivere sine ansatte med indre- og ytre motivasjonstiltak, eller en kombinasjon av begge. Videre i teorikapittelet vil vi gjøre rede for disse to begrepene samt og vise til fordeler og ulemper ved bruken av motivasjonstiltakene.

2.1.4 Indre motivasjon

I en teori i Deci *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity* fra 1972a (sitert i Wiersma 1992, 103) defineres indre motivasjon som en tilstand der en person er ekstremt motivert dersom han tilsynelatende utfører en oppgave uten belønning, bortsett fra tilfredsstillelsen av å utføre oppgaven. Honore (2009) mener at indre belønning er den gode følelsen den ansatte får når han gjør en god jobb. Øyvind L. Martinsen (2004) beskriver indre motivasjon som en tilstand hvor man engasjerer seg i den gitte oppgaven i seg selv.

Deci og Ryan (1985) mener at å gi de ansatte valgmuligheter og positive tilbakemeldinger har en viktig betydning for øke de ansattes kompetanse, samtidig som det er med å forbedre den indre motivasjonen til de ansatte. Å legge press på de ansatte og ulike former for belønning kan ha en negativ effekt på den indre motivasjonen. Wiersma (1992) støtter delvis teorien til Deci og Ryan (1985), han mener at dersom den indre motivasjon svekkes på grunn av ytre belønninger kan dette være fordi den ytre belønningen oppfattes som svakere enn den ansattes indre motivasjon til å gjennomføre en oppgave. Dersom den ytre belønningen tilfører den

ansatte noe, kan det være fordi belønningen i seg selv er sterke enn den ansattes indre motivasjon til å utføre et arbeid.

Indre motivasjon er basert på et organisk behov for å være kompetent og selvbestemmende (Deci og Ryan 1985, 5). For at en person skal være indre motivert må en person føle seg fri for press. Deci og Ryan foreslår at indre motivasjon vil være tilstede når oppgaven som gjennomføres skjer på automatisk vis. Selvbestemmelse og frihet er nødvendig for at den indre motivasjonen skal være til stede. Flere forskere peker på at dersom den indre motivasjonen skal være til stede må behovet for selvbestemmelse hos en person være til stede (Deci og Ryan 1985, 29-30).

Prestasjoner av indre motivasjon understreker viktigheten av et internt ønske om å lykkes. Altså kan man si at indre motivasjon er den motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. Drivkraften bak den indre motivasjonen kommer av to grunnleggende faktorer hos menneskeheten: behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). I et intervju av Førsteamanuensis Beate Jelstad i Dagens Næringsliv (Mikalsen 2007) kommer det fram at faktorene jobbaunomi, sosial tilhørighet og mestringsopplevelse er de mest sentrale faktorene for å kunne påvirke den indre motivasjonen. Av disse tre er den viktigste faktoren jobbaunomi, fordi den baserer seg på at individet er fritt og er fraværende fra kontroll og detaljstyring. Videre forteller Jelstad at det er liten forskning som sier noe om hvordan ledere kan legge til rette for indre motivasjon i arbeidslivet uten jobbaunomi. Kuvaas mener også at jobbaunomi er en hovedfaktorer for å bedre den indre motivasjonen (Kuvaas 2008, 28).

Et eksempel på hvordan man kan vurdere om en person har indre motivasjon for å løse en bestemt oppgave er en studie Deci utførte i 1992. Forsøket gikk ut på å få respondenter til løse en rubiks- kube mot betaling. Forsøket gikk ut på at respondentene fikk hver sin rubiks- kube som skulle løses. For å finne ut om respondentene hadde en indre motivasjon for å løse oppgaven, hadde forskeren lagt inn pauser under forsøket. I forsøksrommet lå det magasiner og blader som var tilgjengelig for respondenten, og var det eneste de hadde tilgang til i pausen, ingen annen form for ytre belønning ble gitt. Forskeren observerte respondentene gjennom et enveis-spiel for å finne ut om noen av personene ville fortsette med rubiks- kube i

pausen. Respondentene som fortsatte å jobbe med kuben, ble sett på som personer med en høy grad av indre motivasjon.

2.1.5 Indre belønninger

Den indre motivasjonen kan påvirkes med indre belønninger i form av at den ansatte får følelse av å være betydningsfull for bedriften, følelse av innflytelse og påvirkningskraft, følelse av kompetanse og følelse av fremgang (Thomas 2009).

Richard De Charms' Personal Causation fra 1968 (sitert i Wiersma 1992) mener arbeidsmiljøer som fokuserer på å maksimere følelsen av kompetanse og ansvarsoppgaver, har lettere for å oppnå en høyere indre motivasjon enn arbeidsmiljøer som ikke fokuserer på dette. Dette støtter Jelstad (Mikalsen 2007) ved å påpeke at lederen kan legge til rette for at ansatte skal kunne ta initiativ og påvirke sin egen arbeidshverdag, noe som kan bidra til et bedre arbeidsmiljø. Indre motivasjon øker i takt med opplevelsen av meningen med en arbeidsoppgave, ansvar og kunnskap på arbeidsplassen (Green m.fl.1979).

2.1.6 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon blir omtalt av Kaufmann som når kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Bård Kuvaas støtter Kaufmann med at ytre motivasjon er drivkraften for å gjøre en god jobb kun basert på ytre belønninger. Eksempler på dette: for å oppnå bonus, høyere lønn, forfremmelse eller frynsegoder så ligger motivasjonen utenfor selve arbeidsoppgaven." (Kuvaas 2008, 28)

2.1.7 Ytre belønninger

Ytre belønninger spilte en større rolle i tidligere tidsepoker da arbeidsoppgavene var mer rutinebasert og byråkratiske. Dette arbeidet ga liten grad av indre motivasjon, dermed var ytre belønninger ofte det eneste motiverende hjelpemiddelet lederne kunne tilby (Thomas 2009).

Kaufmann refererer til tradisjonelle goder i form av ytre belønninger, som kan være penger, frynsegoder, bonus eller andre former for resultatfremmende belønning. Innsatsen den ansatte legger i arbeidet er selve verktøyet for å oppnå belønningen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103) dette fordi det er lederen som bestemmer hvor stor belønningen skal være, basert på resultatet av arbeidet (Thomas 2009). Honore

(2009) støtter Kaufmanns påstand med at ytre belønning er gitt til en person av andre som takknemmelighet for å gjøre en god jobb.

Ytre belønninger kan ha en negativ effekt hvis neste belønning ikke overgår den forrige. Mottakeren sammenlikner automatisk tidligere belønninger med nye og faren er at forventningene stiger ved hver belønning er stor. Ytre belønning kan dermed ha den ulempen at motivasjonen daler etter at belønningen er gitt. Å gi ytre belønninger er kostbart og ressurskrevende, derfor er det svært uheldig hvis belønningene ikke virker motiverende (Thomas 2009).

I flere tiår har forskere prøvd å komme frem til hva som har den beste positive effekten på motivasjonen til ansatte, indre- eller ytre motivasjonstiltak. Per dags dato har det ikke blitt enighet rundt dette, men de fleste er enige om at begge motivasjonsformene har sine fordeler og ulemper.

For mye av bare en av motivasjonsformene kan svekke den motsatte og vice versa, for å oppnå motiverte ansatte mener vi derfor at det mest hensiktsmessige vil være en kombinasjon av både veloverveide indre- og ytre motivasjonstiltak.

2.2.0 Incentiver

I følge professoren Odd Nordhaug er incentiver belønninger som er utformet for å virke motiverende på fremtidige arbeidsytelser (Nordhaug 2002, 23).

Det er mange tiltak som kan gjøres for at et incentiv skal bli vellykket, dette er alt fra valg av motivasjonsfaktor, planlegging og størrelsen på incentivet. Det er også noen feller man kan gå i som kan føre til demotiverte ansatte.

Et incentiv kan gjennomføres på en rekke forskjellige måter. Alle incentiver passer ikke like bra til alle bedrifter eller organisasjoner, derfor er det viktig at man tilpasser incentivet til sin bedrift, slik at incentivet blir oppfattet positivt av deltakerne. Et incentiv kan inneholde tiltak som barnehagehjelp, gratis mat og/ eller drikke, ”ta med barnet på jobben” og sosiale happenings for å nevne noen (Wormald, 2009).

Incentiver og belønninger er viktige elementer for å øke de ansattes moral sier Sebastian Gray i *The joy of giving* (sitert i Keefe 2010). Meningen med incentiver er ikke bare å skape motivasjon, men også å endre de ansattes oppførsel og holdning for økt lojalitet og produktivitet til arbeidsplassen. Utfordringen er å få de ansatte selv til

å forandre denne holdningen, hvis ikke vil motivasjonen fra incentivene bare være kortvarig. Incentiver skal aldri føre til at de ansatte føler seg bestukket til å gjøre mer enn deres normale arbeidsoppgaver (Wormald 2009).

Lisoski (2011) mener at et vellykket incentiv i stor grad kan påvirke arbeidsmoralen hos de ansatte og forbedre ytelsen i viktige kategorier, som motivasjon og forståelse av arbeidsoppgaver, som kan resultere til positiv økning på bedriftens bunnlønn (Lisoski 2011).

2.2.1 Lederes ansvar for motivasjon

Enhver leder jobber målrettet for å nå mål, som regel er disse målene økonomisk motivert. For at deres ansatte skal bidra på veien mot disse målene er det helt grunnleggende at lederne har forståelse for arbeidsmotivasjon. Dette fordi høyt motiverte ansatte er mer produktive og produserer høyere kvalitet (Gomez-Mejia, Balkin og Cardy 2004).

Alle mennesker motiveres av ulike elementer, derfor er det viktig at lederne forstår hva deres ansatte oppfatter som motiverende belønninger (Honore 2009). I boken "Supervision: Concepts and skill building" fra 1998 skrevet av Samuel Certo (sitert i Honore 2009) sies det at å motivere ansatte krever at arbeidsgiverne studerer ansattes økonomiske, fysiske og psykiske behov. Når man skal motivere enkeltpersoner er det mest verdifullt hvis belønningene er tilpasset hvert enkelt individ. Altså at hver enkelt person får en belønning som har en positiv verdi. Hvis man skal belønne en hel gruppe mennesker på organisatorisk nivå er det lurt å velge en belønning som oppfattes som verdifull for flest mulig. Flere bedrifter velger å arrangere fester, medarbeidersamlinger, turer og lignende som en form for belønning.

For å skape et motiverende arbeidsmiljø for de ansatte, kan bedriften arrangere ulike aktiviteter som stimulerer til en positiv følelse og tilhørighet til bedriften (Honore 2009). For eksempel dersom man er leder for en bilforretning og tar sine ansatte med på go-cart kjøring, vil de mest sannsynlig føle en positiv holdning til incentivet, fordi det har en tilknytning til de ansattes interesser.

2.2.2 Anerkjennelse som motivasjon

Michael Wilson påpeker i sitt verk *The psychology of motivation and employee retention* fra 2005 (sitert i Honore 2009) at forskning viser at ansatte har et behov for å føle seg verdsatt for å kunne prestere bedre på jobb. Honore (2009) mener at enhver leder derfor bør være opptatt av å gi anerkjennelse til sine medarbeidere. Offentlig anerkjennelse viser ansatte at de blir verdsatt og at deres bidrag gjør en forskjell.

Å gi en håndfast gave sammen med skryt har flere funksjoner enn ren høflighet, for den ansatte betyr det at de er verdsatt og at de blir lagt merke til. For resten av organisasjonen skaper dette rollemodeller og kommuniserer standarden til bedriften (Honore 2009).

Incentiver betyr mer for ansatte som føler seg verdsatt av bedriften, tiltak som kan fremme dette er for eksempel å belønne ansatte som har jobbet 10 år i bedriften, bursdager eller planlegge sosiale arrangementer som involvere familiemedlemmer. Et incentiv trenger ikke nødvendigvis å være kostbart for å vise at bedriften verdsetter sine ansatte (Wormald 2009). Noen arbeidsgivere bruker enorme ressurser på dyre motivasjonsordninger som ofte bare virker motiverende over en kort periode (Honore 2009, 68)

2.2.3 Planlegging - nøkkelen til suksess

Planleggingen av et incentiv kan gjøres på forskjellige måter, men den mest effektive og med best resultat er i følge Lisoski (2011) å la en gruppe av de ansatte å være med på planleggingen av incentivet, dette er noe Wormald (2009) også støtter oppunder. Dette kan gjøres i en fokusgruppe med håndvalgte ansatte. Å involvere de ansatte i planleggingsfasen er en av de bedre måtene å forsikre seg på at det blir godt mottatt av de andre ansatte når incentivet gjennomføres. Resultatet kan da appellere mer til de andre ansatte på bakgrunn at de som er med i fokusgruppen skreddersyr incentivet med en annen synsvinkel enn hva en leder ville gjort (Lisoski 2011).

2.2.4 Størrelsen på incentiver

Forskerne Condly, Clark og Stolovitch (2003) kom fram til at effekt på bakgrunn av incentivprogrammene hadde en økning på både arbeidsinnsats og arbeidsoppgaver med 22 %. De fant også ut at teambaserte incentivprogrammer hadde en betydelig bedre effekt på ytelsen i forhold til individuelle incentivprogrammer, uavhengig i

hvilken bransje man var i. Videre i artikkelen fant de ut at varigheten på incentivet kan deles opp i tre tidskategorier, lange- (lenger enn 6 mnd), mellomlange- (1mnd til 6 mnd) og korte incentiver (mindre enn 1 mnd). Forskerne får støtte under sine undersøkelser av professoren Odd Nordhaug, som deler incentivene opp i kortvarige - (kvartal) og langvarige incentiver (opp til 1 år) (Nordhaug 2002, 234).

Effekten blir påvirket av hvor lange incentivene var, altså jo lenger jo bedre. Årsaken til dette mente Condly, Clark og Stolovitch (2003) var fordi ved å ha et incentiv over en lenger periode, kunne man tilpasse og justere incentivet mer konkret mot deltakerne for å oppnå et bedre resultat.

2.2.5 Demotiverende incentiver

Det er svært uheldig når en bedrift legger ned ressurser i incentiver som virker mot sin hensikt. En stor felle mange bedrifter faller i er at de ikke har gjort grundige nok undersøkelser om hva de ansatte ønsker og ser på som en belønning, eller at de ikke har opparbeidet belønningssystemer som fungerer optimalt. I verste fall kan disse incentivene virke demotiverende.

Hvis en bedrift jobber for å nå et stort mål, og belønningen blir sett på som uoppnåelig, kan de ansatte bli demotivert. Da kan det være mer nyttig å dele opp det store målet i delmål, og heller gi små belønninger for å holde de ansatte motivert og fokusert på å nå målet. Det er viktig at man skaper et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte kan være produktive uten å møte for mange hindringer, dersom man ikke gjør det vil ikke motivasjonen fra incentivet vedvare (Wormald 2009).

3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi gjennomgå hvilken forskningsmetode vi har benyttet oss av i denne besvarelsen. I dette kapittelet vil vi gjøre rede for utvalgsstrategi, rekruttering, utarbeidelse av intervjuguide, gjennomføring av intervjuene og transkripsjonsmetode.

3.1 Valg av forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign må man ta stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal intervjues og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Kristofferson og Tufte, 2010, 73).

De metodiske beslutningene vi har tatt, har preget hvordan spørreundersøkelsen og arbeidet rundt forskningsprosessen har blitt gjennomført.

I vår besvarelse har vi valgt å benytte oss av casesdesign fordi vi har et avgrenset fokus på et spesifikt case. Casesdesign mener vi egner seg godt til denne studien fordi vi skal gjennomføre detaljerte og omfattende datainnsamlinger. I tillegg ønsker vi at svarene fra informantene skal være forklarende og bidra til å svare på problemstillingen.

Vi har videre valgt å benytte oss av enkelt case- design med flere analyseenheter, analyseenhetene vil være ansatte ved Statoils bensinstasjoner og lederne til medarbeidersamlingen. Vi kommer tilbake til utvalgsstrategien senere i dette kapitlet.

3.2 Datainnsamlingsmetode

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode i vår besvarelse. Dette fordi vi ønsket å finne ut *hvordan* den årlige medarbeidersamlingen til Statoil Fuel and Retail ASA påvirker arbeidsmotivasjonen til deres stasjonsmedarbeidere? Vi mener at dybdeintervjuer egner seg best fordi dybdeintervjuer gir en bred innsikt i informantenes persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner og virkelighetskonstruksjoner (Berg 2009).

3.3 Utvalg

I følge Johannessen, Kristofferson og Tuft (2010) er det vanlig å benytte seg av mellom ti til femten informanter under kvalitative undersøkelser. Men hvis man har begrenset tid og ressurser til rådighet, som man gjerne har under studentprosjekter, anbefaler de ett utvalg på fem til ti informanter. Trioen mener samtidig at man bør gjennomføre intervjuer helt til informantene ikke kommer med noen ny informasjon.

Vi valgte utvalgsstørrelsen ut fra Johannessen, Kristoffersen og Tuftes perspektiver. Dermed ble det gjennomført åtte dybdeintervjuer med stasjonsmedarbeidere (heretter kalt informanter) og ett intervju med event manageren til Statoil (her etter kalt nøkkelinformant). Vi gjorde vurderinger underveis om antallet skulle økes eller minskes. Vi oppdaget allerede etter fjerde intervju at mye av informasjonen ble gjentatt, men vi valgte likevel å ha åtte informanter for å ha sterkere grunnlag til å generalisere funnene våre.

3.4 Utvalgsstrategi

Vi valgte å benytte oss av sannsynlighetsutvalg som utvalgsstrategi da vi skulle bestemme oss for intervjuobjekter. Denne strategien valgte vi ut i fra Johannssen, Kristoffersen og Tuftes perspektiv om at man får et representativt utvalg som dekker hele populasjonen ved hjelp av sannsynlighetsutvalg. Statistisk teori viser til at sannsynlighetsutvalg i de alle fleste tilfeller gir respondenter som ligger nær fordelingen i populasjonen (Johannessen, Kristofferson, & Tuft, 2010, 236). Vi avgrenset vårt forskningsområdet til Oslo fordi våre kontakter i Statoil Fuel and Retail ASA ønsket at dette skulle være det geografiske området vi skulle forske på.

Vi skrev ned navnene på alle de betjente Statoil stasjonene i Oslo på lapper. Til sammen 19 lapper ble lagt i en bolle, deretter fikk vi en person som ikke er tilknyttet prosjektet til å trekke åtte lapper. Dermed var stasjonene vi skulle gjennomføre dybdeintervjuer på valgt.

3.5 Rekruttering

Etter fullføringen av tilfeldig utvalg, avtalte vi med de daglige lederne at de skulle velge hvem av deres medarbeidere som skulle intervjues.

Vi satte kriterier om at informantene måtte ha deltatt på medarbeidersamlingene i 2011 og at informanten selv hadde lyst til å bli intervjuet. Sistnevnte fordi det vil være vanskelig å få noe informativt ut av en person som er negativt innstilt til å bli intervjuet. Vi ønsket også at det skulle være spredning i alder og at kjønnsfordelingen var så jevnt fordelt som overhodet mulig, dette for at utvalget skulle være så representativt for deltakerne på samlingen.

Statoil satte et krav om at intervjuene skulle gjøres i de ansattes arbeidstid og at intervjuene skulle ta maksimum en time.

I tillegg til å intervju stasjonsansatte, har vi gjennomført et intervju med en nøkkelinformant. Dette for å få innsikt rundt problemområdet, og i tillegg få større innsikt i hvilke mål og forventninger som ligger bak denne samlingen fra ledelsens perspektiv.

3.6 Utarbeidelse av intervjuguide

Vi har benyttet oss av semi- strukturert intervjumetode hvor vi har laget en overordnet intervjuguide som et utgangspunkt for intervjuene (se vedlegg to). Dette er den vanligste formen for kvalitative intervjuer. Fordelen med denne metoden er om nye temaer dukker opp, gir det muligheter for å endre på strukturen i intervjuguiden (Johannessen, Kristofferson og Tufte, 2010, 145).

Vi benyttet oss av denne formen for at selve intervjuet skal være så naturlig som overhodet mulig og for at informanten skulle kunne snakke åpent om sine erfaringer fra medarbeidersamlingen. Samtidig som det gir oss god mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til informanten etter hvert som samtalen utvikler seg. På denne måten fikk vi gode og utfyllende svar fra informantene. Ettersom vi skulle gjennomføre intervjuene i informantenes arbeidstid, var det viktig for oss å få mest mulig strukturert informasjon i den tiden vi hadde til rådighet.

Vi pretestet intervjuguiden vår på venner og hverandre før vi benyttet den på informantene. Under testingen justerte vi på flere av spørsmålene og sørget for at alle spørsmålene var relevante for vår problemstilling. Det var også viktig for oss at alle spørsmålene var så åpne som overhodet mulig.

Vi utarbeidet cirka 30 spørsmål til informantene som jobber på Statoils bensinstasjoner. Spørsmålene dreide seg om blant annet forventninger, opplevelse og utbytte av samlingen. Vi lagde en egen intervjuguide til nøkkelinformanten, med cirka 20 spørsmål, fordi vi ønsket å få en leders perspektiv på medarbeidersamlingen. Vi ønsket å få innsikt i hvorfor samlingen arrangeres, målene for samlingen og hva de ønsker å formidle til deltakerne.

3.7 Gjennomføringen av intervjuene

3.7.1 Intervjuer

Vi valgte å være representert med en intervjuer og en observatør/notattaker under intervjuene. Den ene fokuserte på å stille spørsmål og samtale med informanten, mens den andre tok notater underveis, samt og kontrollerte at intervjueren fulgte opp med spørsmål der det trengtes.

Et av gruppe medlemmene jobber på en Statoil bensinstasjon, derfor valgte vi at dybdeintervjuene skulle gjennomføres av et av de to andre gruppe medlemmene. Dette for at intervjuer skal være så objektiv som overhodet mulig i en slik situasjon.

3.7.2 Stedet

Vi gjennomførte intervjuene på bensinstasjonene hvor informantene arbeider for at de ikke skulle bli belastet med reisevei og for at de skulle føle seg trygge på stedet hvor intervjuene ble gjennomført. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden deres. Sammen med våre to kontaktpersoner i Statoil Fuel and Retail ASA ble vi enige om at dette var den letteste måten å gjennomføre intervjuene på. Informantene satte også pris på dette i og med at de fikk lønn mens vi gjennomførte intervjuene.

3.7.3 Intervjuguiden

Vi holdt oss i hovedsak til intervjuguiden under intervjusituasjonen, men det ble noen endringer i oppsettet da informantene kom inn på temaer som i følge intervjuguiden skulle besvares tidligere eller senere i intervjuet. Vi stilte oppfølgingsspørsmål i de anledningene vi mente dette var hensiktsmessig.

3.7.4 Opptak

Kvale og Brikmann (2009) mener den vanligste måten å registrere intervjuene på er ved bruk av lydopptak. Vi benyttet oss av dette for å kunne konsentrere oss om intervjuets emne og dynamikk. Vi opplyste alle informantene om at intervjuet ville bli tatt opp med en båndopptaker samtidig som vi tok notater underveis. Observatøren tok notater, slik at intervjueren og informanten ikke skulle bli distraheret under intervjusituasjonen. Notatene ble tatt som back-up for lydopptaket og til dels for å systematisere inntrykkene under intervjusituasjonen.

3.8 Transkribering

Transkripsjon medfører at man må velge hvilken av dimensjonene av muntlige intervjusamtaler som skal med i den skriftlige transkripsjonen. Siden våre intervjuer skal brukes til å analysere overordnede meninger og tolkninger av medarbeidersamlingene, og ikke språkanalyse eller konversasjonsanalyse, har vi valgt å transkribere ut i fra innholdet i samtalen. Vi har derfor ikke lagt vekt på pauser,

gjentakelser eller tonefall. Vi eliminerte historier og opplysninger som ikke hadde noe med medarbeidersamlingene å gjøre. Dette gjorde vi for å gjøre kodingsarbeidet lettere (se vedlegg tre).

Vi gjennomførte totalt åtte intervjuer på åtte stasjoner. Etter at dybdeintervjuene var gjennomført hadde vi en båndopptaker med ca fem timers opptak, samt rundt ti sider med notater som vi hadde gjort underveis i intervjuene.

Mye av informasjonen fra intervjuene var bra, mens noe var mindre relevant for vår problemstilling.

3.8.1 Organisering av data

For å organisere datamaterialet har vi benyttet oss av tverrsnittbasert inndeling av data, også kalt kategorisk inndeling. Vi delte opp datamaterialet i kategorier for å finne en sammenheng på tvers av datamaterialet. Vi valgte denne metoden basert på at vi tidlig i intervjufasen så en sammenheng mellom våre informanters svar.

3.8.2 Tolkingskriterier

Da vi tolket intervjuene benyttet vi oss av metoden som Yin (2003) kaller mønstermatching. Vi ønsket å finne ut om det er et mønster mellom våre funn fra dybdeintervjuene og teorien fra kapittel to. Vi oppdaget raskt at det var et mønster under datareduksjonen, vi mener derfor at denne metoden er hensiktsmessig for oss å benytte. Informantenes utsagn blir i analysedelen tolket opp mot teorien som er blitt belyst tidligere i oppgaven.

3.9 Kvalitetssikring

Kvalitative undersøkelser skal vurderes etter begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010, 227).

3.9.1 Pålitelighet (reliabilitet)

I og med at vi hadde en semi- strukturert oppbygning på intervjuguiden, hindret det oss i å stille ledende spørsmål ovenfor informanten, noe som gjør at informanten svarer uten å bli påvirket på noen som helst måte. I vår undersøkelse intervjuet vi åtte informanter der vi spurte de om deres subjektive meninger om medarbeidersamlingen. Innenfor de fleste temaene var det stor enighet blant informantene, men alle benyttet

sine subjektive meninger og tolkninger på å forklare sitt syn på forskjellige temaer.

Innenfor noen temaer var det et par stykker som var uenige med resten av gruppen. På de temaene informantene hadde ulikt syn kan vi se at det er gjengående at førstegangsdeltagere og flergangsdeltakerne har ulike oppfatninger av samme situasjon. Til tross for at det er ulike oppfatninger blant informantene, mener vi at våre data er pålitelig.

Vi har gjennom hele prosessen jobbet med å dokumentere vårt datamateriale ved å benytte oss av båndopptaker og notater. I tillegg til dette er all korrespondanse mellom våre kontaktpersoner i Statoil Fuel and Retail ASA og oss dokumentert med mailutskifter, derfor kan dette sjekkes om eventuelle kritikere mener det er hensiktsmessig for å vurdere vår pålitelighet.

3.9.2 Troverdighet (validitet)

Vi prøvde hele tiden å være nøytrale under intervjuene, derfor var vi åpne for at informantene kunne svare slik som de ønsket under hele intervjuet for å få en så troverdig tilbakemelding fra informantene som mulig. Etter at vi fikk svar fra informantene på våre spørsmål, gjentok vi svarene deres for å forsikre oss om at vi hadde oppfattet meningen i svaret til informanten korrekt.

3.9.3 Overførbarhet (eksternvaliditet)

Etter som vi kun har intervjuet åtte personer, vil dette gi begrensninger på den mengden informasjon som ble innhentet, selv om vi mot slutten av intervjurunden så at mye informasjon ble gjentatt av informantene. Våre funn kan benyttes av andre mellomstore og store bedrifter som ønsker å motivere sine ansatte gjennom medarbeidersamlinger og andre sosiale events.

3.9.4 Overensstemmelse

Vi har gjennom hele prosjektperioden jobbet med å være objektive gjennom alle fasene, og spesielt under intervjuene. En av studentene i gruppen jobber på en Statoilstasjon og har deltatt på samlingen før. På bakgrunn av dette har vi jobbet mye med at hans subjektive syn ikke skal ta overhånd over undersøkelsen. Vi mener at vi har oppnådd dette ved at vedkommende ikke har deltatt under selve intervjuene, eller under tolkingen av intervjuene, dermed mener vi at undersøkelsen ikke er et resultat

av forskernes subjektive holdninger. Under hele metodekapittelet har vi vært kritiske til det vi har gjort. Følgene kriterier ønsker vi å fremheve at vi har vært kritiske til:

Intervjuene ble foretatt et halvt år etter at medarbeidersamlingen ble arrangert. Derfor er det naturlig at flere av informantene har glemt detaljer som kunne styrket vår besvarelse. Vi valgte, selv om vi visste om tidsoppholdet, å gjennomføre kvalitative analyser av deltakerne fordi uten dem ville det være umulig å besvare problemstillingen.

Hvis vi skulle gjennomført våre kvalitative intervjuer på nytt, ville vi vært flinkere til å stille oppfølgingsspørsmål. Ved et par anledninger kan vi ha gått glipp av dyrebare informasjon fordi vi ble for fokusert på å følge intervjuguiden. Vi vil ikke si at dette har gjort oppgaven betydelig svakere, men vi mener at det kunne nådd et høyere nivå dersom vi hadde vært flinkere til å følge opp informasjon som vi fikk under dybdeintervjuene.

4.0 Analyse

I dette kapitlet skal vi analysere datamaterialet som består av åtte dybdeintervjuer samt et intervju med vår nøkkelinformant fra Statoil Fuel and Retail ASA. Analysen vil være basert på teorien som er beskrevet i teorikapitlet og informasjon vi har fått fra dybdeintervjuene. Dette for å finne ut om det er samsvar mellom teorien og vår problemstillinger. Vi kommer til å oppsummere kort hvert enkelt tema som belyses i analysedelen.

4.1 Kategorisering

I følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2010) står det at man kan få en bedre oversikt fra datamaterialet dersom man grupperer begreper rundt fenomener og setter i gang det de kaller for en kategoriseringsprosess. Vi har i valgt å analysere vårt datamateriale ved å dele opp innholdet fra intervjuene i kategorier og underkategorier. Dette for lettere kunne få en forståelse av hva informantene mener. Med utgangspunkt i informasjon fra dybdeintervjuene og anvendt teori har vi kommet fram til følgende fire kategorier:

1. Lagfølelse
2. Ytre motivasjon
3. Førstegangsdeltakere mot flergangsdeltakere
4. Informasjonsformidling

4.2 Lagfølelse

Vår nøkkelinformant legger vekt på at medarbeidersamlingen skal være med å bygge lagfølelse blant deltakerne.

- Vi lager samlinger for å forsterke og utvikle et godt samarbeid mellom de som jobber på stasjon og de som jobber på hovedkontoret. Å skape lagfølelse for å vinne i markedet og for stadig og forbedre oss er en viktig driver, samt for å sikre at vi stadig klarer å forbedre oss! Vi vil ha alle ansatte med på laget og alle har en viktig rolle for at man skal nå de målene Statoil Fuel and Retail ASA har satt, sier vår nøkkelinformant.

”Det å skape lagfølelse for å vinne i markedet og for stadig å forbedre oss er en viktig driver”, nøkkelinformant

Flere av våre informanter hadde forventninger til at medarbeidersamlingen skulle være en arena for å kunne komme i kontakt med ledere høyere i Statoil Fuel and Retail ASA. I følge Deci og Ryan (1985) er det viktig for ansatte å føle at de er med på å påvirke og utvikle sin egen arbeidsdag. Det var dette noen av våre informanter hadde håpet at de kunne gjøre, ved å snakke med representanter fra hovedkontoret. Tre av våre informanter ønsket å diskutere mulighetene for videre karrieremuligheter i selskapet, mens to informanter hadde innspill til hvordan rutinene på stasjonene kunne utbedres. Informantene oppga at de ble skuffet over at det ikke var noen representanter fra ledelsen som sto på stand eller var tilgjengelige for mingling i pausene. Informantene fortalte at de ønsket å få innspill til hvordan de kan nå målet sitt om høyere stillinger i selskapet. Nøkkelinformanten vår opplyser om at dette er en fagdag og ikke en rekrutteringsdag.

Flere av informantene synes at det var bra at HR- avdelingen holdt ett innlegg fra scenen der de fortalte om talentprogrammet til Statoil Fuel and Retail ASA. Dette var nytt for flere av informantene og de syntes det hørtes spennende ut samtidig kunne flere tenke seg å søke seg til talentprogrammet. Hvert år blir ti ”talenter” tilbudt et to-

årlig deltidsstudie i personalledelse, butikkorganisering, salg og økonomiledelse på BI. Etter at de har fullført dette studiet blir alle deltakerne tilbudt daglig leder stillinger på stasjonene til Statoil. For å bli blant de heldige må man gjennom dybdeintervjuer, speeddates og løse praktiske oppgaver.

I følge vår nøkkelinformant ønsker Statoil Fuel and Retail ASA å tilby talentprogrammet for å stoppe gjennomtrekket av ansatte. Han sier også at de ønsker å gi dette til talentfulle medarbeidere for å holde på de som er dyktige i jobben sin.

Informantene opplyser at under de eksterne foredragene oppmuntret blant annet Northug dem til å jobbe som et team når de er på jobb. Det ble lagt vekt på at man kan oppnå mye alene, men mer som et lag hvis alle jobber for å nå samme mål. Flere av informantene trekker fram at de nå jobber mere som et team og drar mer nytte av hverandre. En informant trekker frem at arbeidsmiljøet har blitt bedre etter medarbeidersamlingen, men informanten påpeker selv at hun tideligere ikke ga så mye av seg selv, men har turt å åpne seg mer for kollegaene sine etter samlingen. Dette har også ført til at hun trives bedre på jobb, og yter bedre service ovenfor kundene.

4.2.1 Klær

Da deltakerne gikk inn i Folketeateret fikk alle utdelt like hettegensere med Statoils logo på. Honore (2009) mener at for å skape et motiverende arbeidsmiljø kan bedriften arrangere ulike tiltak som skaper tilhørighet og positiv følelse til bedriften. Nøkkelinformanten vår opplyste at de ønsket å gi ut disse for å skape lagfølelse. Han mener at når alle går likt kledd føler man automatisk at man er en del av en helhet.

4.2.2 Sjefens tale

Vår nøkkelinformant opplyser at et av de tre hovedbudskapene i administrerende direktør, Dag Roger Rindes tale, var å skape lagfølelse. Nøkkelinformanten vår peker på at for å skape gode resultater på bunntinjen, må alle trekke i samme retning, alle må spille på samme lag.

I følge våre informanter viser de til en tale holdt av uinspirerende direktør som fokuserte alt for mye på mål og tall. De som hadde vært på medarbeidersamlinger tidligere, fortalte at talen var mindre engasjerende enn den har vært tidligere.

Oppsummering

Statoil Fuel and Retail ASA opplyser selv at de legger til rette for at det skal oppnås lagfølelse mellom stasjonsarbeiderne og hovedkontoret på samlingen. I vårt datamateriale kommer det fram at informantene er kritiske til at ledelsen ikke er tilgjengelig i pausene.

Spesielt en av våre informanter sier hun fikk stort utbytte av foredraget til Northug, som omhandlet blant annet lagfølelse. Hun opplyser selv at hun er blitt mer imøtekommende med kollegaene sine og kundene.

Nøkkelinformanten vår opplyser at administrerende direktør prøver å legge vekt på lagfølelse i sin tale, samtlige av informantene synes talen virket uinspirerende, hvor det blir fokusert for mye på mål og tall.

4.3 Ytre motivasjon

4.3.1 Salgskonkurranse

Under medarbeidersamlingen blir høstens salgskonkurranse presentert. I følge vår nøkkelinformant arrangeres denne konkurransen for å motivere de ansatte til å yte sitt beste for å nå de målene som er satt. Salgskonkurransen går over en tre måneders periode, med et nytt kampanjeprodukt hver måned og blir målt ut i fra antall produkter som blir solgt. Samtlige servicestasjoner i Norge er automatisk med i konkurransen. For å vinne salgskonkurransen må stasjonen ha blant de høyeste salgandelene på de tre ulike kampanjeproduktene som blir presentert under samlingen.

Hovedpremien til salgskonkurransen er en tur for 21 stasjonsmedarbeidere til Florida, alt er dekket av Statoil Fuel and Retail ASA.

De 21 personene som får reise til Florida er fra stasjonene med de høyeste salgstallene. Disse stasjonene velger hvem av sine medarbeidere de ønsker at skal vinne turen, dette velges ut i fra hvem som har vært positive bidragsyttere og har hatt bra arbeidsinnsats under hele konkurransen.

Alle informantene oppgir at de ønsket å vinne turen til Florida. Samtidig peker de på at det er veldig mange som konkurrerer om den samme premien, til sammen er det cirka 4 000 stasjonsmedarbeidere som deltar i konkurransen. Det var kun to informanter som oppga at de gikk inn for å vinne konkurransen, men motivasjonen for dette varte bare i cirka tre uker, i følge informantene selv. Da gikk det opp for dem at de ikke kom til å vinne konkurransen, de oppgir blant annet lokasjonen til stasjonene sine og at det var vanskelig å finne informasjon om salgskampanjen etter medarbeidersamlingen, som årsaker til at de ikke kunne vinne. De resterende seks informantene mente at det var uoppnåelig å vinne fordi det var for mange konkurrenter, dermed gikk ikke disse stasjonsmedarbeiderne inn for å vinne konkurransen fra kampanjestart.

På bakgrunn av informantenes utsagn konkluderer vi med at informantene synes at det er demotiverende at det er så mange konkurrenter med i salgskonkurransen. Dette fører til at de ikke jobber aktivt for å nå salgsmålene og å vinne hovedpremien. I følge Wormald (2009) er det risikabelt å la hovedpremien være den største motivasjonsfaktoren for salgskampanjer. På bakgrunn av at belønningen blir sett på som uoppnåelig kan den virke mot sin hensikt og føre til demotiverte ansatte. Vi ser tegn på at salgskonkurransen virker mot sin hensikt, og det vil det være naturlig å tro at hovedpremien ikke fungerer på den måten vår nøkkelinformant ønsker.

Oppsummering

Det trekkes fram at hovedpremien var en flott premie som informantene kunne tenke seg å vinne, men at det var demotiverende at det var rundt 4 000 konkurrenter, det gjorde at informantene så på konkurransen som uoppnåelig å vinne og at de ikke jobbet aktivt for å nå salgsmålene.

4.3.2 Eksterne foredragsholdere

Vår nøkkelinformant opplyser at de ønsker at foredragene skal bidra til at stasjonsmedarbeiderne jobber mer bevisst for å nå mål. Under samlingen holdt både Northug og Moods of Norway foredrag. I denne besvarelsen har vi valgt å fokusere på Northugs foredrag, fordi det er dette foredraget informantene legger mest vekt på under intervjuene. Nøkkelinformanten opplyser at de vil gi foredragene med såpass

store navn som en type belønning til sine ansatte, fordi dette er sunne forbilder som har oppnådd mye i sin karriere. Ingen av deltakerne vet på forhånd av samlingen hvem som skal være eksterne foredragsholdere på arrangementet. Deltakerne tok i mot eksterne foredragsholderne med stor begeistring. Vi kan derfor si at eksterne foredragsholdere med kjente nordmenn er et motivasjonsfremmende tiltak.

Vår nøkkelinformant opplyser at de eksterne foredragsholderne som bidrar på samlingen, alltid skal underbygge temaene som er satt på den faglige agendaen av Statoil Fuel and Retail ASA. Når budskapet blir formidlet av en ekstern foredragsholder i tillegg til en Statoilansatt er det større sannsynlighet for at deltakerne husker budskapet de formidler. Flere av våre informanter sier at det var motiverende og lærerikt å lytte til andre enn bare Statoilansatte.

For at medarbeiderne skal få bredere innsikt i hvorfor Statoil Fuel and Retail ASA har så stort fokus på mål og resultater var Petter Northug leid inn som ekstern foredragsholder. Informantene mener at foredraget til Northug var inspirerende. Noen av informantene opplyser at de til stadighet tenker tilbake på foredraget og til det Northug sa om å visualisere for å nå mål. Disse informantene sier at de prøver å jobbe etter de prinsippene Northug snakket om blant annet jobbe bedre som team og hvordan jobbe målrettet sammen for å nå målene som er satt.

Nøkkelinformanten vår sier han bruker mye tid og resurser på å finne de rette foredragsholderne. Kriteriene om at foredragsholderen må være dagsaktuell, appellere til målgruppen med en gjennomsnittsalder på 23 år samt at foredragsholderen kan bygge oppunder Statoils budskap, gjør at det er krevende prosess å finne de rette foredragsholderne.

Thomas (2009) mener at fordi det er kostbart å gi ytre belønninger er det svært uheldig dersom belønningen ikke virker motiverende. Årsaken til den nøye planleggingen er at det ønskes å få best mulig effekt ut av de ressursene som benyttes.

Oppsummering

Samtlige informanter synes at Petter Northugs foredrag var inspirerende. Flere sier at de ofte tenker tilbake til hva han sa om å visualisere og om å nå mål. De opplyser at de har jobbet bedre som team og jobbet mer målrettet etter at de fikk tips og råd fra Northug.

4.3.3 Premier og giweaways

Vår nøkkelinformant opplyser at de ønsker at leverandørene skal delta på samlingen ved å dele ut gratis mat og arrangere konkurranser for stasjonsmedarbeiderne, for å knytte et nærere bånd mellom disse to. Samtidig for at de som jobber på stasjonene skal føle at de blir verdsatt ved å få gratis varer.

Kaufmann og Kaufmann (2009) referer til at penger, frynsegoder, bonus eller andre former for resultatfremmede belønninger er virkemidler for å øke den ytre motivasjonen. Flere av informantene peker på at de fikk give-aways, premier og gratis mat under medarbeidersamlingen. Disse motivasjonsfremmede tiltakene var med på å lokke informantene til å delta på små interne konkurranser på samlingen for å vinne premier fra leverandørene.

I alle pausene under samlingen blir det delt ut gratis mat, drikke, godterier og is fra leverandørene. Informantene opplyser at de er takknemlige for det de fikk gratis mat og at de fikk et mer positivt inntrykk av leverandørene etter samlingen. De nevner også at konkurransene de hadde var morsomme.

Statoil Fuel and Retail ASA arrangerer konkurranser under samlingen. Det blir delt ut premier som ipoder, årsforbruk av hamburgere og billetter til ulike konserter.

Kuvaas sier at materielle goder som kommer overraskende på ansatte ikke har noe direkte påvirkende effekt på den indre motivasjonen, men sannsynligvis har de heller ikke noen positiv virkning på den ytre motivasjonen (Kuvaas 2008, 29). Ingen av våre informanter vant noen av konkurransene, men samtlige synes premiene var godt rettet mot målgruppen, skapte engasjement og spenning.

Ytre belønninger kan ha en negativ effekt hvis neste belønning ikke overgår den forrige. Mottakeren vil sammenlikne belønninger og faren for at forventningene stiger

ved hver belønning er stor. Ytre belønning kan dermed ha den ulempen at motivasjonen daler etter at belønningen er gitt. Å gi ytre belønninger er kostbart og ressurskrevende derfor er det svært uheldig hvis belønningene ikke virker motiverende (Thomas 2009)

Keefe (2010) sier at gaver gir en klar beskjed om at arbeidsgiveren verdsetter sine ansatte. Etter samlingen fikk alle som hadde vært på samlingen, uavhengig om de hadde deltatt på konkurranser eller ikke, med seg en goddibag hjem som et bevis på at Statoil verdsetter sine ansatte.

Oppsummering:

Premiene og giweaways ble satt stor pris på av informantene. Samtlige informanter opplyser at premiene var populære og godt rettet mot målgruppen, Informantene opplyser at de fikk et bedre inntrykk av Statoils leverandører etter at de kom i dialog med dem.

4.3.1 Lønn for deltakelsen

Da vi spurte informanter om de fikk lønn for å delta på samlingen, svarte samtlige informanter at de ikke visste om de fikk betalt. De hadde ikke fått informasjon om dette før samlingen og ingen av dem vet om de fikk utbetalt penger på lønningen etter samlingen. De påpeker at det er irrelevant om de fikk lønn for dagen fordi de selv hadde et ønske om å delta på samlingen. De oppga at motivasjonen for å delta var at de ville lære noe nytt og utvikle seg som individer og som medarbeidere. De mener at dette var viktigere enn å få utbetalt lønn for oppmøte på samlingen.

4.3.2 Indre motivasjon

Richard De Charms' Personal Causation (sitert i Wiersma 1992) sier at for øke den indre motivasjonen til de ansatte bør man oppmuntre de ansatte til å fokusere på kompetanse og ansvarsoppgaver, vår nøkkelinformant opplyser at de ønsker å kommunisere dette til medarbeiderne under medarbeidersamlingen. Flere av informantene referer til samlingen med superlativer som: sosialt, kompetanseutviklende og at det var fint å prate om hverandres jobberfaringer. Dette

tyder på at budskapet som nøkkelinformanten ønsker å formidle, blir oppfattet, men at vi ikke kan si med sikkerhet om medarbeiderne har tatt det med seg videre inn i arbeidshverdagen.

4.3.3 Arbeidsinnsats

Noen av informantene er mer motiverte til å gjøre en bedre innsats på jobb etter medarbeidersamlingen, de peker på at de føler et større ansvar for at teamet deres skal lykkes. Flesteparten opplyser at de er lite motivert til å øke arbeidsinnsatsen for å vinne hovedpremien til salgskonkurransene som ble presentert på medarbeidersamlingen. Men de opplyser at etter samlingen var de mer fokusert på mersalg, være hyggelige mot kollegaer og kunder. De fikk motivasjonen til å bli bedre på disse tre områdene etter at de hadde lyttet til Northugs foredrag. De sier selv at de arbeidet for de tre fokusområdene Northug pratet om i cirka tre måneder etter samlingen. Deretter erkjenner de at fokuset har dabbet av.

Nøkkelinformanten mener at arbeidsinnsatsen til stasjonsmedarbeiderne øker mye etter samlingen. Han henviser til at salgskampanjen som blir lansert på medarbeidersamlingen alltid har de beste salgstallene gjennom hele året. På samlingen ble det fremlagt et mål om at det skulle selges 10 millioner pølser i 2011. Til sammen ble det solgt 11,4 millioner pølser dette året, en stigning på 3,2 millioner pølser fra året tidligere. Før 2004 (det var da medarbeidersamlingene startet) var det sjelden at salgsmålene på kampanjeproduktene ble nådd. Vår nøkkelinformant tror ikke alene at det er arbeidsinnsatsen til stasjonsmedarbeiderne som er hovedfaktoren til at salget skyter til værs, men i en kombinasjon med markedsførings- og salgsfremmende tiltak påvirker dette det gode resultatet.

Oppsummering

Informantene opplyser at de ikke jobber målrettet for å vinne salgskonkurransen, men i følge salgsresultater og omsetningstall ser vi tydelig at salget på kampanjeproduktene som blir lansert under samlingen, øker betraktelig. Vi mener dette har en sammenheng med at informantene jobber mer målrettet med mersalg og teamarbeid.

4.4 Førstegangsdeltakere kontra flergangsdeltakere

Når vi analyserer vårt datamateriale ser vi tydelige tegn til at det er et skille mellom de som har deltatt på samling tidligere og førstegangsdeltakere. Tre av våre åtte informanter har deltatt på medarbeidersamlinger tidligere, mens de resterende fem deltok for første gang i 2011.

4.4.1 Forventninger

Samtlige førstegangsdeltakere sier at de ikke hadde noen forventninger før samlingen, mens flergangsdeltakerne opplyser at de hadde store forventninger. En flergangsdeltaker uttalte at ”Forventningene var høye fordi jeg har vært med på samlingen før og da hadde jeg et stort utbytte”, mens en førstegangsinformant uttalte: ”Jeg kom med åpent sinn og forventet ingenting”.

4.4.2 Lokasjon

De som deltok for første gang er skeptiske til at samlingen fant sted på Folketeateret, de drar frem faktorer som at det var for liten plass, køsystem som ikke fungerte, plasseringen av stands var dårlig og at det var liten plass for mingling.

De som har deltatt på samlinger tidligere var også negative til fjorårets lokasjon på Folketeateret. De mener at tidligere år hvor samlingene har blitt arrangert på Tusenfryd var ingen av missnøyefaktorene tilstedet. I tillegg til at alt fungerte bra synes også deltakerne at Tusenfryd var et morsommere sted å være. Deltakerne som har deltatt tidligere er kritiske til at Folketeateret ikke var så gøy og sosialt som det var på Tusenfryd.

4.4.3 Opplevelse av samlingen

Det kommer frem av vårt datamateriale at førstegangsdeltakerne satt igjen med flere positive erfaringer enn flergangsdeltakerne fra medarbeidersamlingen. De som har deltatt tidligere har større forventninger og er mer kritiske enn de som deltar for første gang.

Flergangsdeltakerne er kjent med hva som skjer på medarbeidersamlingen og vet hvordan stemningen og arrangementet har vært på tidligere samlinger. Den ene informanten sier at vedkommende automatisk sammenligner samlingene og setter de opp mot hverandre. Den samme informanten nevnte at talen til Dag Roger Rinde

(adm. direktør) syntes å ha tapt seg litt, ”vanligvis har jeg virkelig sittet og fulgt med, men i år virket det som han var sliten”.- informant.

På grunn av at flergangsdeltakerne er mer kritisk til samlingen, vil vi tro at det er flere underliggende positive faktorer som gjør at de ønsker å ta del på samlingen neste år. Green m.fl. (1979) mener at indre motivasjon øker i takt med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap på arbeidsplassen. Svarene til informantene tyder på at det sosiale samværet med andre stasjonsmedarbeider som erfaringsutveksling og muligheten til å bygge nettverk er noen av faktorene som gjør at flergangsdeltakerne ønsker seg tilbake til neste samling. Informantene nevner flere ganger under intervjuene at de gleder seg til å møte andre stasjonsmedarbeidere å utveksle arbeidserfaring med de andre på samlingen.

Oppsummering

Flergangsdeltakerne er mer kritiske til samlingen enn førstegangsdeltakerne, men vi kan ikke se at arbeidsmotivasjonen til flergangsdeltakerne påvirkes av dette. Det ser ut til at førstegangsdeltakerne og flergangsdeltakerne har tilsvarende arbeidsmotivasjon etter samlingen.

4.5 Informasjonsformidling

I alle intervjuene som vi har gjennomført har det blitt pekt på at informasjonen svikter. Det gis kritikk til hvordan informasjonen er formidlet før, under og etter arrangementet.

Vår nøkkelinformant er fullt klar over at de sliter med å nå ut med informasjon til alle sine stasjonsmedarbeidere, men han har foreløpig ingen løsning på hvordan de skal forbedre dette.

Da vi ringte til lederne på de utvalgte stasjonene, for å avtale intervjuer, stilte vi noen kontrollspørsmål. Blant annet lurte vi på hvor mange av deres ansatte som deltok på samlingen, da fikk vi opplyst at de færreste hadde deltatt. På noen stasjoner med ti ansatte var det kun en som deltok.

Til sammen er det cirka 4 000 ansatte på Statoils bensinstasjoner, kun 1 200 deltok på medarbeidersamlingen i 2011.

Da vi snakket med stasjonsmedarbeidere som ikke deltok på samlingen, var det gjennomgående at de ikke hadde hørt om samlingen. Det er nærliggende å tro at lederne deres ikke har informert dem tydelig nok.

4.5.1 I forkant av medarbeidersamlingen

Nøkkelinformanten vår peker på at informasjon som for eksempel innbydelsene skal gjennom flere ledd før de når frem til stasjonsmedarbeiderne. Han tror at noe av svikten kan ligge i at ikke alle leddene ser en like stor gevinst av å delta på samlingen.

Medarbeidersamlingen er et verktøy for å nå ut med et budskap til flest mulig på en gang, derfor vil vi anta at det er et mål at flest mulig deltar på den årlige samlingen. Det er alltid noen som må jobbe på stasjonene, derfor kan det ikke være et mål at alle ansatte skal delta.

Det er ikke bare invitasjonen som kritiseres. De færreste visste hva som ville foregå på medarbeidersamlingene. Informantene som hadde deltatt tidligere hadde en viss anelse om hva som ville skje, mens de nye deltakerne hadde svært liten kjennskap til hva de kunne forvente av medarbeidersamlingen. Noen av informantene hadde hørt at det skulle være foredrag og underholdning på samlingen. Mat og giveaways hadde alle hørt at de ville få, denne informasjonen hadde de fått fra deltakere som hadde deltatt tidligere.

I følge vår nøkkelinformant mottar alle deltakerne en dagslønn ved å være med på samlingen. Ingen av våre informanter visste om de fikk lønn for å delta på samlingen, samtlige peker på at det ikke ville forandret deres inntrykk om de fikk betalt for å delta.

”Det viktigste for meg er å lære noe, og ha det gøy med andre kollegaer, pengene tenker jeg ikke så mye på- vi får jo så mye i løpet av den dagen uansett”- informant

De fleste er avhengige av å ha en inntekt som dekker utgiftene sine, for noen utgjør en dagslønn mye, spesielt for de som jobber lite. Derfor vil vi anta at det er mange som ikke deltok på samlingen fordi de var avhengige av denne dagslønnen. Vi vil anta at flere ville deltatt på samlingen hvis de visste at de fikk betalt.

4.5.2 Under medarbeidersamlingen

Det ble ikke gitt ut programmer til deltakerne, verken på forhånd eller under samlingen. I følge nøkkelinformanten er dette nøye gjennomtenkt. Han er redd for at deltakerne kun skal møte opp på de innslagene som har underholdningsverdi og at de drar fra samlingen hvis programmet ikke fanger deres oppmerksomhet. Programmet for dagen blir kun presentert kortfatet innledningsvis fra scenen.

Våre informanter er kritiske til at det ikke blir gitt ut programmer. Noen av informantene sier at det er vanskelig å holde på konsentrasjonen når man ikke vet hvor lenge det er til det er pause. Flere av informantene mener at dette spesielt merkes under innslaget fra administrerende direktør som varte over en time.

4.5.3 Etter medarbeidersamlingen

Det er ikke mye informasjon som er nødvendig etter samlingen, bortsett fra info om salgskampanjen som ble lansert på samlingen. Våre informanter savnet informasjon om hvordan salgskampanjen skulle gjennomføres. De lurte på ting som hvordan de kunne sjekke plassering for deres stasjon, tidsrommet for salgskampanjen og reglene for salgskonkurransen.

Oppsummering

Mange stasjonsmedarbeiderne mottok ikke informasjon om samlingen, derfor er det nærliggende å tro at man har gått glipp av flere deltakere allerede der. Flere av informantene opplyser at det var forvirrende og ikke motta program for dagen, dette førte til at de mistet konsentrasjonen ofte under foredragene fordi de ikke var klar over når det var pauser. I vårt datamateriale kommer det fram at motivasjonen til å yte bedre under salgskonkurransen kunne blitt påvirket i større positiv grad dersom det hadde vært bedre informasjon etter samlingen.

5.0 Konklusjon

Vi har gjennom teoriinnhenting, dybdeintervjuer og analyser samlet inn nok informasjon til å kunne besvar vår problemstilling:

”Hvordan påvirker den årlige medarbeidersamlingen til Statoil Fuel and Retail ASA arbeidsmotivasjonen til deres stasjonsmedarbeidere?”

I vårt teorikapittel har vi lagt vekt på å finne ut hva som kan påvirke arbeidsmotivasjonen til ansatte. Vi har kommet frem til at noen av de viktigste punktene er at lederne bør:

- Tilrettelegge for at medarbeiderne kan påvirke sin egne arbeidshverdag.
- Være flinke til å gi anerkjennelse til sine ansatte.
- Sette seg grundig inn i hva deres ansatte ser på som motiverende belønninger, slik at de kan tilpasse incentivene til sine ansatte.
- Involvere de ansatte i planleggingsfasen er en av de bedre måtene å forsikre seg på at det blir godt mottatt av de andre ansatte når incentivet gjennomføres.

Vi valgte å benytte oss av casesdesign og dybdeintervjuer som vår metodiske fremgangsmåte.

Vi har til sammen gjennomført ni intervjuer, åtte av Statoils stasjonsmedarbeidere og ett av vår nøkkelinformant. Alle intervjuene ble tatt opp på båndopptaker før dataene ble transkribert og analysert.

Når vi analyserer vårt datamateriale ser vi tydelig at medarbeidersamlingen motiverer de ansatte til å fokusere mer på å nå fastsatte mål. Vi får opplyst av informantene som jobber på bensinstasjonene at de jobber mer aktivt for mersalg, være hyggelig med kundene og kollegaene sine etter medarbeidersamlingen.

Informantene oppgir at de fikk motivasjon til å fokusere på disse tre områdene etter at de lyttet til Petter Northugs foredrag. Administrerende direktør hadde tilsvarende budskap i sitt foredrag, informantene opplyser at de ikke husker stort av budskapet i dette foredraget. Det er interessant å se at en ekstern foredragsholder som Northug har så mye større effekt enn det foredraget til administrerende direktør i Statoil Fuel and Retail ASA har.

Informanten opplyser at god underholdning, morsomme konkurranser, gratis mat og produkter fører til at de ønsket å gi noe tilbake til arbeidsplassen sin. Dette gjorde de ved å bidra med større arbeidsinnsats når de kom tilbake på jobb etter medarbeidersamlingen.

Statoil presenterer høstens kampanjekonkurranse under medarbeidersamlingen. Ledelsen i Statoil Fuel and Retail ASA mener at dette er den største motivasjonsfaktoren de gir sine ansatte ved at premien er en gratis reis til Florida for 21 stasjonsmedarbeider. Våre informanter opplyser at denne konkurransen virker demotiverende fordi det cirka er 4 000 deltakere i konkurransen og kun 21 som vinner. Derfor ga de fleste av våre informanter opp før konkurransen startet.

Ved å se på salgstallene ser vi at salget på kampanjeproduktene på bensinstasjonene øker kraftig etter medarbeidersamlingen, men tre mnd etter samlingen flater salget ut igjen. På samlingen ble det fremlagt et mål om at det skulle selges ti millioner pølser i 2011. Til sammen ble det solgt 11,4 millioner pølser dette året, en stigning på 3,2 millioner pølser fra året tidligere. Før 2004 (det var da medarbeidersamlingene startet) var det sjelden at salgsmålene på kampanjeproduktene ble nådd. Vi kan derfor anta at medarbeidersamlingen er den motiverende faktoren for denne økningen. Vi kan se tegn til at det er den generelle arbeidsmotivasjonen, og ikke motivasjonen for å vinne premien, som er den utløsende faktoren for at salget øker.

Våre informanter har alle ett subjektivt syn på hvordan deres arbeidsmotivasjon har endret seg etter medarbeidersamlingen. Men til syvende og sist mener alle at deres arbeidsmotivasjon ble styrket av å delta på medarbeidersamlingen.

6.0 Tiltak

Som et resultat av forskningen har vi funnet ut at det er flere områder Statoil Fuel and Retail ASA kan endre på for å øke arbeidsmotivasjonen til stasjonsmedarbeiderne på fremtidige medarbeidersamlinger.

Etter å ha opparbeidet oss kunnskap om relevante teoribegrep, samtidig som informasjonen gitt av informantene og nøkkelinformanten, ønsker vi å komme med anbefalinger som vi tror kan forbedre fremtidige medarbeidersamlinger, med tanke på hvordan samlingen kan styrke arbeidsmotivasjonen til de ansatte.

6.1 Lokasjon

I analysene kom det blant annet frem at lokasjonen til medarbeidersamlingen høsten 2011 ikke var god nok, informantene påpekte at det var trangt og dårlig luft i lokalet. Flere av informantene ønsket muligheten til å utveksle erfaringer og suksesshistorier med hverandre men opplyste at dette var vanskelig på grunn av at det var liten plass i lokalet.

Tiltak

- Vårt tiltak er at lokalet og utearealet som tilhører lokasjonen bør være stort nok, slik at deltakerne kan bevege seg ute og inne under pausene, uten å bli hindret av kø og dårlig luft.
- Opprett oppholdsarenaer i pausene hvor man kan utveksle arbeidserfaring og suksesshistorier blant ansatte.

6.2 Salgskonkurransen

Flere av informantene påpekte at de ikke ble motiverte av salgskonkurransen hvor man kunne vinne tur til Florida. Informantene mente at premien var uopnåelig fordi det var ca 4 000 som konkurrerte om de 21 plassene.

Noen av informantene pekte på at informasjonsflyten etter samlingen ikke var god nok, samtidig som det var vanskelig å finne informasjon om konkurranseregler og plassering i forhold til de andre deltakerne.

Tiltak

- Det bør gis bedre informasjon om hvordan salgskampanjen, der man kan vinne en reise til Florida, fungerer. For eksempel kunne et nettsted der man kan lese om regler, kommende kampanjeprodukter, plasseringer og så videre kan være en løsning.
- Samtidig bør konkurransene bli mer teambaserte, da dette er med på å skape lagfølelse blant de ansatte.
- Vi mener at det kan være hensiktsmessig og dele opp det store målet i delmål, slik at ansatte får følelsen av at de jobber for å nå realistiske mål.

6.3 Informasjonsformidling

Ingen av våre informanter husket noe særlig fra sjefens tale, de påpekte at talen var lite engasjerende og kjedelig. Da vi ringte til bensinstasjonene for å få tak i informanter, oppdaget vi at flere av de ansatte ikke visste om medarbeidersamlingen. Det tyder på at informasjonsformidlingen ikke fungerer slik nøkkelinformanten ønsker. Under samlingen er det flere av informantene som syntes det var vanskelig å holde konsentrasjonen oppe, da de ikke visste hvor lenge det var til pause. Flere av informantene ønsket jobb videre opp i Statoilsystemet, og ønsket å forhøre seg om videre karrieremuligheter i Statoil Fuel and Retail ASA. De pekte på at dette ikke lot seg gjøre.

Tiltak

- Vårt tiltak er at talen bør forenkles i språket og rettes mot aldersgruppen som er tilstede og bør kuttes noe ned da man fort kan miste konsentrasjonen.
- Det bør utvikles et bedre system for hvordan invitasjonene sendes ut til de ansatte. For eksempel at alle stasjonsmedarbeiderne må krysse av om de kommer på et elektronisk skjema. Hvis de ikke svare, så blir de minnet på at de må gjøre det via e- mail eller sms.

Tiltak

- Det bør legges vekt på at lederne på stasjonene skal prate positivt, og motivere de ansatte til å delta på samlingene. Lederne bør ikke tenke på hindringene for at deres medarbeidere deltar på samlingen, heller på fordelene.
- Hovedkontoret bør være representert i større grad under medarbeidersamlingen, slik at stasjonsmedarbeidere kan prate om videre karrieremuligheter i Statoil.
- Under foredragene burde det trekkes frem flere budskap som kan benyttes direkte i arbeidshverdagen.
- Deltakerne bør få utdelt et program med oversikt over dagens agenda.

6.4 Eksterne foredragsholdere

De alle fleste informantene var veldig fornøyde med underholdningen og de eksterne foredragsholderne som var innleid til medarbeidersamlingen. Flere av informantene peker på budskapet deres, er noe man kan ta meg seg videre i arbeidslivet.

Tiltak

- For å vekke nysgjerrigheten til stasjonsmedarbeiderne vil det være hensiktsmessig å lokke med store navn som vil være tilstede under samlingen, vi mener Statoil Fuel and Retail ASA bør informere om enkelte av de store foredragsholderne som ankommer samlingen, men ikke lekke all informasjon om hvem som kommer.
- Ut ifra vår undersøkelse kommer det tydelig fram at man bør fortsette med kjente eksterne foredragsholdere.

Litteraturliste

Ambrose, Maureen L., og Kulik, Carol T.. 1999. "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s." *Journal of Management*, 25 (3): 231-392.

Business Source Premier (2011866)

Sekundærkilder referet til i Ambrose og Kulik i oppgaven

Pinder, C. C. 1998. *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, N J: Prentice-Hall.

Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods for the social sciences*. 7. utg. Boston: Allyn & Bacon.

Björklund, Christina. 2001. "Work motivation : studies of its determinants and outcomes." Doktorgradavhandling, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics

Condly, Steven J., Richard E. Clark, og Harold D. Stolovitch. 2003. "The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies." *Performance Improvement Quarterly*, 16(3): 7-24.

Deci, E. L. R., Richard M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press

Gomez-Mejia, R.L., B.D. Balkin, and L.R. Cardy. 2004. *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: PearsonPrentice Hall.

Green, Samuel B., Achilles A. Armenakis, Larry D Marbert, og Arthur G. Bedeian. 1979"An Evaluation of the Response Format and Scale Structure of the Job Diagnostic Survey. *Human Relations*, 32 (2): 181-188. Business Source Premier (4946530)

Herzberg, F, Mausner, B og Synderman, B.B. 1959. "The motivation to work."

Honore, John. 2009 "Employee motivation". *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14 (1): 63-75.

Sekundærkilder referet til i Honore i oppgaven

Hellreigel, D & Slocum, J.W. Jr. 2004. *Achieving Motivation in the Workplace. Organizational Behavior (10th Ed.)*. Mason, OH:Thompson South-Western

Shinn, G. 1986. *Leadership Development (2nd Ed)*. NewYork, NY: McGraw HillPublishing Certo, S. C. 1998. *Supervision - Concepts and skill building*.

New York: Academic Internet Publishers Incorporated.

Wilson, Michael. 2005. "The psychology of motivation and employee retention." *Maintenance supplies* 50.5 (July 2005): 48(2).
GeneralOneFile. Gale. LIRN. 14 May 2008
<http://find.galegroup.com/itx/start.do?prodId=ITOF>

Jelstad, Beate. 2007. "Beyond money, intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations." Doktoravhandling, Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristofferson, and Per Arne Tufte. 2010.

Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag, Kaufmann, Geir, og Kaufmann, Astrid. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS,

Keefe, Jenny. 2010. "THE JOY OF GIVING. (cover story)." *Employee Benefits*,: 24-29. Business Source Premier (52104995)

Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lisoski, Ed. 2011. "Five key success factors of outstanding recognition programs." *Supervision*, 72 (11): 24-26. Business Source Premier (66729856)

Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av menneskelig ressurser*. 3 utgave. Oslo:

Universitetsforlaget, Thomas, Kenneth W. 2009. The four intrinsic rewards that drive employee engagement. *Ivey Business Journal*, 73 (6): 9-9. Business Source Premier (47410496)

Wiersma, Uco J. 1992. "The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 65 (2): 101-114. Business Source Premier (9702271806)

Sekundærkilder referert til i Wiersma i oppgaven

Deci, E. L. (1972a). **Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.

deCharms R. 1968. *Personal Causation*. New York: Academic Press.

Wormald, Karen. 2009. "Employee Incentives that Work." *OfficeSolutions*, 26 (1): 24-26. Business Source Premier (36594684)

Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publication

Internettreferanser merket med siste lesedato:

Mikalsen, Bjørn-Egil. 2007. Slik motiveres ansatte - uten penger. 25.09. Lesedato 10. mai 2012: <http://www.dn.no/karriere/article1188069.ece>

Ravnaas, Niels Ruben og Karlsen, Morten. 2012. Statoil selger 2300 bensinstasjoner. Lesedato 18. april 2012: <http://www.na24.no/article3378604.ec>

Vedlegg:

Vedlegg I, side 1

11.00 – 11.45	12.00 – 13.30	13.30 – 14.30	14.30 – 15.45	15.45 – 16.15	16.15 – 17.45	18.00 – 19.15
Innsjekk / leverandørmesse						
	Velkommen 5 min Kunden er Konge v/Dag Roger Del 1 20 min Kvalitet over tid v/RSO 10 minutter Nyheter •App •Kort •Kopp v/Trude ++ 15 minutter Kampanjer v/MD Konkurranse 5 minutt Moods of Norway 35 minutt Humor 5 minutt					
Lunsj / leverandørmesse						
			Kunden er Konge v/Dag Roger Del 2 15 minutter Kvalitet over tid v/RSO 15 minutter Nyheter • Nytt bilsortiment v/Trude ++ 10 minutt Musikk 5 min Bakkurs 10 minutt v/HR Firmakort 5 minutt Humor 15 minutt			
Leverandørmesse						
					Velkommen tilbake v/ekstern 5 minutter Kvalitet over tid med stasjons- medarbeidere Ledet av ?? 15 minutt Talent- Programmet 10 minutt v/HR Humor 5 minutt Motivasjon v/ekstern 45 minutt	
Underholdning / konsert						

Vedlegg II, Side 1**Intervjuguide**

Takk for at du har tatt deg tid til å delta i dette intervjuet. Dette er ett ledd i vår bacheloroppgave, der vi undersøker hvordan den årlige medarbeidersamlingen påvirker arbeidsmotivasjonen til stasjonsmedarbeiderne i Statoil.

Vi informerer om at intervjuet er anonymt.

Statoil ønsker å benytte våre analyser til forbedringer og utvikling av samlingene, derfor er det et mål for oss å få så ærlige og utfyllende svar som overhodet mulig.

Vi vil også gjøre deg klar over at du kan avbryte dette intervjuet når du måtte ønske, i tillegg til at du kan svare pass på spørsmål du ikke ønsker å besvare.

Vi vil starte intervjuet med å stille generelle spørsmål om deg, deretter vil vi gå dypere inn på din opplevelse av medarbeidersamlingen.

Hvis det er i orden for deg kommer vi til å ta opp dette intervjuet med en diktafon i tillegg kommer jeg til å notere litt underveis. OK?

Medarbeidersamlingene

Kan du fortelle om medarbeidersamlingen du var på i høst?

Kan du fortelle om forventningene du hadde til samlingen?

1. Hvor mange ganger har du deltatt på medarbeidersamlingene?
2. Hvorfor har du deltatt på samlingene?
3. Hva syns du om samlingen?
4. Hva likte du best under samlingen?
5. Hva syns du om artistene?
6. Kan du fortelle om din opplevelse av Petter Northug og moods of Norway sine innslag?
7. Var det noe de sa som du har tatt med deg inn i jobben?
- Hvis ja, hva da?

Vedlegg II, side 2

8. Hvordan syns du at talen til Statoil sjefen var? (inspirerende, motiverende, rosende...)
9. Var det noe i den talen som gjorde inntrykk på deg?
 - Hvis ja: Hva da?

Etter medarbeidersamlingen

Kan du fortelle om hvordan medarbeidersamlingen har påvirket deg i din arbeidshverdag?

10. Hvordan var det å dra tilbake på jobb etter medarbeidersamlingen?
11. Hvordan påvirket samlingen din arbeidsinnsats?
12. Hva var det beste med samlingen?
13. Lærte du noe om Statoil som du ikke visste fra før?
14. Hva syns du om premiene som ble utdelt under samlingen?
15. Hvor mye er du villig til å gjøre for å vinne disse konkurransene?
16. Har du noen forslag til hvordan samlingene kan gi deg høyere grad av motivasjon?
17. I hvilken grad fikk samlingen deg til å føle deg betydningsfull for bedriften?
18. Føler du at du har en påvirkningskraft i forhold til din egne jobbhverdag?
19. Hvordan syns du bedriften tilrettelegger for din kompetanseutvikling? (kurs)
20. Kunne du tenke deg å melde deg på kursene som ble presentert?
21. Husker du om du fikk lønn for å møte opp på samlingen?

Avslutning

1. Hva er din stilling på stasjonen? Heltid/deltid? Arb.oppgaver?
2. Hvor lenge har du jobbet i Statoil?
3. Hva er fremtidsplanene dine?
4. Hvor gammel er du?
5. Vil du delta på samlingen igjen neste år?

Vedlegg II, side 3

Spørsmål til Svein Arve:

Hei Svein Arve

Nå er vi godt i gang med bacheloroppgaven, og neste uke starter vi med å gjøre intervjuer av 8 stasjonsmedarbeidere som var med på medarbeidersamlingen som var i høst.

Vi har noen spørsmål som vi ønsker å stille deg. Flott om du kan svare på følgende spørsmål så utfyllende som du har muligheten til .

Hvis ikke du har muligheten til å svare kan Anette svare for deg?

1. Hvorfor arrangerer Statoil disse medarbeidersamlingene?
2. Hvordan ønsker dere å motivere stasjonsmedarbeiderne med dette arrangementet? (sykefravær, bedre jobb, effektivitet, resultater, høyere omsetning)
3. Hvordan ønsker dere at disse samlingene skal påvirke den indre motivasjonen til medarbeiderne?
4. Hvordan er strategien deres i forhold til underholdning?
5. Hvordan påvirkes salget på stasjonene etter en samling?
6. Hva ønsker dere å formidle under talen til Statoil sjefen?
7. Mindre sykefravær etter medarbeidersamlingene?

Spørsmål til lederne: Var det mindre sykefravær etter medarbeidersamlingene?

Vedlegg III, side 1

	Lagfølelse	Ytre motivasjon	Førstegangsdeltakere Kontra flergangsdeltakere	Informasjonsformidling
Informant 1	<p>Fikk følelsen av å være del av noe større, et team. Del av noe stort liksom.</p> <p>Jeg tenker ofte tilbake til det <u>Northug</u> nevnte om at vi må gjøre hverandre gode og at vi presterer bedre hvis vi er et godt team. Tenkte mer på <u>mersalg</u> etter samlingen, men det har dabbet litt av nå, jobbet vel masse med <u>mersalg</u> litt over to måneder etter samlinga.</p> <p>Jeg hadde lyst til å fortelle ledelsen at jeg hadde funnet på en ny måte vi kan få bort fett på pølsemaskinen. Men når man ikke kunne snakke med dem, så var ikke det så dumt. Det er jo de som går glipp av en god ide.</p>	<p>For å vinne premien i kampanjekonkurransen ble jeg <u>mer fokusert på mersalg</u>. Men jeg jobbet ikke konkret med å vinne premien fordi det var så mange andre deltakere. Jeg tror ikke min stasjon kunne vinne uansett fordi vi ligger så rart til.</p> <p>Vant ingen av småpremiene på samlingen, men synes at premiene var bra. De som vant var heldige.</p> <p>Etter kampanjen ble jeg mer fokusert på å selge mer, bare sånn generelt, litt fordi at leverandørene var så hyggelige med oss på samlingen, men også fordi <u>Northug</u> snakket så mye om det.</p> <p>Det virker som om miljøet på jobb ble bedre etter medarbeidersamlingen.</p>	<p>Visste ikke helt hva jeg gikk til, hadde bare hørt at vi fikk gratis mat, men jeg husker jeg gledet meg!</p> <p>Jeg synes at Folketeateret var fint. Det eneste var at det var litt lange køer ut og inn av lokalet.</p>	<p>Det var litt rart, for vi visste nesten ikke noe om samlingen før vi møtte opp.</p> <p>Vi fikk heller ikke noen informasjon når vi kom til Folketeateret om hva som ville skje. Det var flere ganger jeg lurte på når det var pause.</p> <p>IKKE noe informasjon om hva man skulle gjøre for å vinne konkurransen. Jeg spurte sjefene etterpå, men de skjønte heller ingenting av det gikk ut på, så jeg søkte på hjemmesiden til Statoil men fant ingen informasjon, fikk info 2 uker senere, men da hadde jeg allerede gitt opp. Dårlig av formidleme. Burde fortalt hva man skulle gjøre for å vinne.</p>
		<p>Alle foredragene og innslagene var veldig bra. Jeg var fornøyd. Untatt innslaget til Statoilsjefen. Den var kjedelig.</p>		
Informant 2 Flergangsinformant	<p>..Gikk rundt i pausene og snakket med leverandører til Statoil. Det var veldig bra at jeg fikk snakket med dem.</p> <p>Veldig sosiale og hjelpelige. Jeg får jo lyst til å være hyggelige mot dem og kanskje selge litt mer av deres varer nå når jeg jobber etter å ha sett hvor hyggelige de var.</p>	<p>Premiene var helt vanlige og <u>akurat</u> det jeg forventet meg. Jeg vil jo gjerne vinne en gratistur til Florida, men det er helt urealistisk å vinne konkurransen, fordi det bare er så få som vinner.</p> <p>Jeg fikk mange gaver av leverandørene. Det var kjempebra premier, og jeg folte at de brydde seg om meg.</p> <p>Foredragene var bra og musikken var bra. <u>Northug</u> var best. Administrerende direktor dårligst!</p> <p>Jeg tenker ofte på foredraget til <u>Northug</u>. Han er så smart.</p>	<p>Jeg hadde forventninger til at samlingen skulle være like bra som de fra tidligere år.</p> <p>Jeg ble skuffet over Folketeateret. Håper aldri at vi skal dit igjen. Jeg folte at jeg sto veldig mye i kø samtidig som det var dårlig luft der.</p>	<p>Jeg har lurt litt på hvorfor vi ikke får noe informasjon om samlingen før vi kommer dit. Men det er vel sånn de liker å ha det da. Men det er litt frustrerende når man ikke vet hvor lenge vi skal være der eller når vi skal spise.</p>
Informant 3	<p>Jeg hadde store forventninger til å at jeg kunne prate med Statoil om jobbmuligheter. Jeg skjønner ikke hvorfor sjefene ikke hadde en egen stand der.</p>	<p>Florida høres goyt ut, og det ville vært spennende å vinne en reise dit. Men jeg prøvde aldri og vinne. Konkurransen varer såpass lenge at jeg aldri gadd å prøve. Det hadde vært nedtur å jobbe hardt for å vinne også gjør man det ikke.</p>	<p>Forestilte meg at de som har samme type jobb som meg ble samlet, slik at vi får snakke med hverandre og diskutere ulike ting slik at vi kan forbedre situasjoner på <u>de ulike stasjonene</u>. Dele ideer slik at man kan utvikle seg. Jeg sa til sjefen at jeg ønsker å jobbe <u>meg oppover i systemet</u>. Og bli</p>	<p>Jeg fikk aldri en invitasjon til samlingen. Det var bare sjefen min som sa at jeg skulle delta. Etter det var det bare hun som fortalte meg hva jeg skulle gjøre der. Men jeg savnet litt å ha kontroll selv.</p>

Vedlegg III, side 2

		<p>Jeg fikk masse gratis på medarbeidersamlingen. Blir jo glad da. Føler at jeg blir satt pris på når jeg får ting gratis.</p> <p>Det var litt kjedelig å høre på alle foredragene og musikken. For jeg liker ikke så godt sånn musikk. Men jeg syns at foredraget til Northug var veldig inspirerende. Jeg husker spesielt godt det han sa om visualisering.</p>	<p>kjent med flere folk høyere opp. Så sjefen anbefalte meg å dra på samlingen slik at jeg kunne komme i prat med lederne i Statoil.</p>	
Informant 4 Flergangsinformant	<p>Jeg syns at vi alltid jobber bedre som team etter at vi har deltatt på samlingene. Vi er flinkere til å backe hverandre opp og dra frem hverandre rett etterpå. Jeg skjønner ikke hvorfor vi slutter med det når jula setter inn. Kanskje det er fordi vi er slitne da?</p>	<p>Jeg syns alltid at hovedpremiene er kjempebra, men jeg lærte fra i fjor. Så jeg jobbet aldri aktivt for å vinne denne premien. Det er jo ikke noe goy å være med når det er så liten sjanse for at man vinner.</p> <p>Jeg hadde muligheten til å få masse gratis, men jeg orket ikke å bære alt med meg hjem den dagen. Så jeg ga tingene jeg fikk til en annen.</p> <p>Jeg er glad for at jeg fikk hør på alle foredragene og artistene. Men jeg holdt på å sovne under adm.dir sitt foredrag. vanligvis har jeg virkelig sittet og fulgt</p>	<p>Forventningene var høye fordi jeg har vært med på samlingen før og da hadde jeg et stort utbytte.</p> <p>Jeg ble veldig skuffet over at samlingen var på Folketeateret. Her var det trangt og lange køer. Dårlig plass til å mingle med andre ansatte og lite goy å finne på i pausene.</p>	<p>Savner invitasjon og program.</p> <p>Savnet info om konkurransen</p>
		<p>med, men i år virket det som han var sliten. Northug er tøff. Takket være han så selger jeg mer polser og boller en noen gang. Han traff meg skikkelig med det han sa.</p>		
Informant 5	<p>Jeg har så lyst til å jobbe i Statoil når jeg blir eldre også. Det hadde jeg lyst til å fortelle noen i ledelsen. Dessuten ville jeg vite hva jeg kan gjøre for å stige i gradene. Jeg hadde hørt av noen andre at vi kom til å kunne prate med ledelsen, så det var kjøpt at vi ikke kunne det. Men det var noen som fortalte m Talentprogramer, det hadde vært gull å få være med på dette.</p>	<p>Jeg ville vinne turen til Florida. Og jeg jobbet hardt for det i noen uker. Kanskje 3 uker. Men da, så jeg at jeg lå så dårlig an på lista, så jeg ga opp.</p> <p>Jeg ble kjempeglad for alle tingene vi fikk av leverandorene og Statoil. Jeg smilte resten av dagen, det var litt sånn at jeg føler at jeg bør gi noe tilbake til arbeidsplassen min. Så jeg prøvde å selge masse mer til kundene våre. Jeg ble fokusert på mersalg. Northug fortalte masse om dette. Mersalg må til for å nå delmål og hovedmål vetu. Northug var så flink til å holde foredrag, jeg tenker masse på det han sa ennå. Så bra at Statoil fikser andre foredragsholdere enn bare at de prater selv.</p>	<p>Jeg hadde få forventninger til samlingen. Men jeg gledet meg. Jeg tenkte at det vile bli en bra dag</p> <p>Jeg hadde tidligere hørt at samlingen hadde vært på Tusenfryd så jeg hadde litt forventninger til stedet vi skulle være på. Men jeg ble skuffet over Folketeateret. Dette var et dårlig opplegg. Lange køer og dårlig luft.</p>	
Informant 6	<p>Jeg hadde noen innspill til hvordan man kan gjøre</p>	<p>Selvfølgelig vil man ha en gratistur til Florida, men jeg</p>	<p>Jeg hadde ingen forventninger til samlingsdagen. Det eneste er at</p>	

Vedlegg III, side 3

	<p>rutinene bedre på stasjonen der jeg jobber og kanskje for andre stasjoner. Jeg føler ikke at sjefen min tar meg så alvorlig på dette, derfor tenkte jeg at jeg kunne fortelle noen i ledelsen om dette. Litt bobbbob at det ikke gikk, men jeg dode ikke av det.</p>	<p>skjønte at jeg aldri ville vinne uansett, så jeg ga opp før konkurransen startet.</p> <p>Jeg fikk masse gratis på samlingen. Jeg var fornøyd med det jeg fikk. Har brukt alt og spist opp alt jeg fikk. Til og med har jeg brukt den reklamegenseren vi fikk.</p>	<p>Jeg hadde hørt at vi kom til å få ting gratis. Litt mat og litt sånn. Kanskje vi skulle få høre noen foredrag også.</p>	
Informant 7	<p>Jeg har lyst til å bli daglig leder på en Statoilstasjon. Det hadde vært kult om jeg kunne snakket med noen om det. Men jeg syns det var bra at det var noen på scenen som snakket om Talentprogrammet. Det fikk jeg lyst til å ta. Da kan jeg sikkert bli leder.</p>	<p>Jeg ville vinne konkurransen og jeg gikk inn for det, det er jo også en måte man kan vise seg frem for ledelsen. Men etter to til tre uker skjønte jeg at det var sjansløst. Så jeg måtte dessverre gi opp!</p> <p>Jeg var fornøyd og glad for alt vi fikk på samlingen.</p> <p>Jeg syns alt som skjedde på samlingen var veldig bra. Det eneste jeg ikke likte helt var at man ikke kunne snakke med ledelsen i tillegg til talemateriale. Kjedelig var den. Hsde forventet mer. Han snakket bare om mål og tall. Northug var 1000 ganger bedre.</p>	<p>Jeg kom med åpent sinn og forventet ingenting</p> <p>Folketeateret kunne vært litt bedre. Men jeg er fornøyd. Men jeg må innrømme at jeg ble litt oppgitt over de lange køene som var der. Også var det litt vanskelig å prate med andre fordi det ikke var noen steder med stor nok plass til en klynge med mennesker.</p>	
Informant 8 Flergangsinformant	<p>Jeg syns at det er bra at Statoil satser på at hver enkelt kan bli bedre. Det var spesielt interessant at de ønsker å bruke så mye ressurser på å heve talentene våre, med dette Talentprogrammet. Dette var et bra innslag.</p>	<p>Det er bra at Statoil setter pris på oss, og en gratis tur til Florida er jo en fin måte å vise det på, men dessverre så hadde ikke jeg muligheten til å gi så mye i den konkurransen i år.</p> <p>Jeg syns det er fantastisk at vi får så mange ting. Jeg føler meg virkelig verdsatt.</p> <p>Jeg føler at jeg har blitt bedre i jobben min etter å ha lyttet til Northug og Moods of Norway. Inspirerende mennesker som ga utrolig mye av seg selv. Jeg liker ikke så godt mennesker som holder igjen og er lite motiverende, akkurat som administrerende direktørs innsag, som varte alt for lenge.</p> <p>Jeg har pøyd å være flinkere til å jobbe med de på jobb og være flinkere med kundene. Men det ser ut til å ha falt litt tilbake nå. Men for et halvt år siden jobbet jeg masse med fokus på møtsalg og å være hyggeligere på jobb.</p>	<p>Jeg hadde forventninger til at samlingen skulle være i samme kategori som året før. At vi skulle ha det gøy og at alt skulle gå like fint som året tidligere.</p> <p>Jeg må ærlig innrømme at jeg le skuffet. Det var dårlig luft på Folketeateret i tillegg til at det var veldig mange lange køer overalt hvor man skulle bevege seg. Det var bedre når vi var på Tusenfyrd.</p>	