

# BCR 3100

## Bacheloroppgave

Turnover  
*Når forventninger ikke innfris*



Våren 2013

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

## **Forord**

Denne oppgaven er en avsluttende bacheloroppgave etter 3 år ved Markedshøyskolen.

Tema og arbeidet har vært spennende og lærerik. Vi har en spesiell interesse for ledelse, og turnover er en viktig oppgave i alle bedrifter. Vi har nedlagt mye tid og krefter, og det har til tider vært krevende. Oppgaven handler om bedriften Eniro, og vi har utarbeidet en problemstilling som kan hjelpe å sette turnover i perspektiv.

Vi vil takke våre bidragsytere som har gjort det mulig for oss å levere vår avsluttende bacheloroppgave. Vi vil takke Jon-Arild Johannessen for støtte og veiledning underveis i prosessen og rekrutteringskonsulenten i Eniro Gule Sider som har hjulpet oss med nyttig informasjon. Ikke minst Anne Stensønes som har gjort det mulig for oss å komme i kontakt med Eniro, og informanter gjennom hennes nettverk. Til slutt en stor takk til de andre informantene som har stilt opp på intervju, og som har satt av sin tid til oss.

Oslo, juni 2013

**Studentnummer:**

980229

980264

980069

## **Sammendrag**

I vår bacheloroppgave har vi valgt å se på turnover i Eniro Gule Sider. Med turnover menes ansatte som slutter i en gitt periode og søker jobb i en annen bedrift.

Problemstillingen vår er:

*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

Det er mange faktorer som har innvirkning på om ansatte velger å slutte. Vi måtte derfor gjøre et utvalg, og endte opp med følgende fire faktorer som vi ønsket å se nærmere på: Prestasjoner, prestasjonsbasert lønn, arbeidsmiljø og karriere- og utviklingsmuligheter. Valg av påvirkningsfaktorer baserer seg på våre antagelser om salgsbransjen, informasjon fra kontaktperson hos Eniro som vi har en nær relasjon til og teori samt tidligere forskning. For å finne svar på problemstillingen har vi stilt følgende forskningsspørsmål:

1. Har bedriftens fokus på prestasjoner en påvirkning på ansattes arbeidsperiode?
2. Har prestasjonsbasert lønn i Eniro Gule Sider en effekt på turnover?
3. Har arbeidsmiljøet i Eniro Gule Sider en påvirkning på turnover?
4. Er karriere- og utviklingsmuligheter i Eniro en forutsetning for å beholde ansatte?

Vi har innhentet informasjon om tema via artikler, forskningsrapporter og litteratur i form av pensum og annen teori. For å finne svar på problemstillingen har vi gjennomført dybdeintervju med rekrutteringskonsulent, tidligere salgssjef, tidligere selgere og en ansatt som sitter på «back office». Intervjuene baserer seg på intervjuguide som er utarbeidet.

Vi fant at det er ulike forhold som påvirker om ansatte slutter, avhengig av om personen er nyansatt (inntil ett år) eller om personen har vært ansatt i mer enn ett år. Nyansatte uttrykker at prestasjoner, press og intern konkurranse er medvirkende faktorer til at de slutter. Selgere ansatt i mer enn ett år beskriver at ensformige arbeidsoppgaver, manglende motivasjon og ønske om nye utfordringer, påvirker avgjørelsen om å slutte i jobben. Forskjellen på arbeidsperiode bekreftes også av tidligere salgssjef.

Som svar på problemstillingen, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, kan vi si at det er mangel på karriere- og utviklingsmuligheter som i størst grad påvirker turnover for selgere som har vært ansatt i mer enn ett år. Blant nye selgere er det i hovedsak prestasjonene som påvirker turnover i Eniro Gule Sider. I konklusjonen svarer vi konkret på forskningsspørsmålene som viste seg i noen grad å avvike fra våre antagelser.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Forskningsspørsmål .....	7
1.2 Bakgrunn for valg av tema .....	7
1.3 Eniro .....	8
1.4 Beskrivelse av oppgavens struktur og kapitler med innhold .....	9
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>10</b>
2.1 Betydningen av HR faget .....	10
2.2 Turnover .....	11
2.3 Motivasjon og mestring .....	14
2.4 Herzbergs to-faktorteori .....	17
2.5 Jobbtilfredshet .....	19
2.5.1 Forpliktende organisasjonsengasjement .....	20
2.6 Arbeidsmiljø .....	21
2.6.1 Team .....	23
2.7 Karriere og utvikling .....	24
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>25</b>
3.1 Kvalitativ metode .....	25
3.2 Forskningsdesign .....	26
3.3 Utvalgsmetode .....	27
3.4 Datainnsamling .....	28
3.4.1 Reliabilitet .....	29
3.5 Feilkilder .....	29
3.6 Oppsummering av metode .....	30
<b>4.0 Resultater og funn</b> .....	<b>31</b>
4.1 Rekruttering .....	32
4.2 Arbeidsmiljø .....	32
4.3 Egenskaper og krav .....	34
4.4 Faktorer som påvirker turnover .....	34
4.5 Motivasjon og mestring .....	36
<b>5.0 Analyse og diskusjon</b> .....	<b>39</b>
5.1 Hovedfunn .....	39
5.2 Forskningsspørsmål 1 .....	40
5.3 Forskningsspørsmål 2 .....	42
5.4 Forskningsspørsmål 3 .....	43
5.5 Forskningsspørsmål 4 .....	45
<b>6.0 Kritikk til eget arbeid</b> .....	<b>48</b>
<b>7.0 Konklusjon</b> .....	<b>49</b>
7.1 Anbefalinger .....	51
7.2 Videre forskning .....	51
<b>8.0 Litteraturliste</b> .....	<b>53</b>

*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

**Vedlegg**

Vedlegg I: Intervjuguide – Rekrutteringskonsulent

Vedlegg II: Intervjuguide - Tidligere selgere

Vedlegg III: Intervjuguide - Tidligere salgssjef

Vedlegg IV: Intervjuguide - «back office»

## **1.0 Innledning**

I løpet av disse tre årene har vi hatt en spesialisering i ledelse av menneskelige ressurser. Vi velger å skrive om temaet gjennomtrekk, som er den norske betegnelsen på turnover. Heretter bruker vi begrepet turnover. Vi synes temaet er interessant da vi ønsker å arbeide med ledelse og rekruttering senere.

Oppgaven omhandler bedriften Eniro Gule Sider. Vi ble kjent med Eniro ved arbeid med en tidligere semesteroppgave. Bakgrunnen for at vi valgte denne bedriften, var fordi vi hadde en kontaktperson på innsiden. Vi fikk informasjon om at Eniro hadde en turnover på 63 prosent, og vi ble derfor nysgjerrige på temaet turnover og hva som påvirker ansatte til å slutte.

Problemstillingen vår ble derfor:

*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

I dette kapitlet beskrives valg av tema, problemstilling samt begrensninger og forutsetninger i oppgaven. Videre vil vi fremlegge oppgavens oppbygning og struktur. For den teoretiske plattformen vil vi utdype områdene:

- Begrepet turnover
- Motivasjon og mestring
- Jobbtilfredshet
- Arbeidsmiljø
- Karriereutvikling

### **Avgrensning**

Vi valgte å se på turnover i salgsbransjen. Oppgaven begrenser seg til bedriften Eniro, og merkevaren Gule Sider.

Det er mange faktorer som påvirker turnover. For å besvare og avgrense problemstillingen har vi valgt fire forskningsspørsmål. Disse spørsmålene er basert på antagelser om turnover og hva tidligere forskning har vist. Spørsmålene vil vi prøve å besvare under kapittel 7, konklusjon. Vi har bevisst valgt lukkede spørsmål for å tvinge frem en mer konkret oppsummering.

## **1.1 Forskningsspørsmål**

1. Har bedriftens fokus på prestasjoner en påvirkning på ansattes arbeidsperiode?
2. Har prestasjonsbasert lønn i Eniro Gule Sider en effekt på turnover?
3. Har arbeidsmiljøet i Eniro Gule Sider en påvirkning på turnover?
4. Er karriere- og utviklingsmuligheter i Eniro en forutsetning for å beholde ansatte?

Forskingsspørsmålet om prestasjoner valgte vi fordi vi har en antagelse om at det er en naturlig del av salgsbransjen. Bedriften er avhengig av at selgere leverer et produkt i henhold til organisasjonens mål og ønskede resultater. Eniro er derfor avhengig av å ha selgere som mestrer å kommunisere et selgende budskap.

Vi visste på forhånd at Eniro opererer med prestasjonsbasert lønn. Vi valgte dette forskningsspørsmålet fordi vi tror insentiver i form av lønn har en påvirkning på turnover i Eniro.

Forskingsspørsmålet om Eniros arbeidsmiljø er valgt da vi har forestillinger om arbeidsforhold som for eksempel kontorlandskap, støy og sosiale aktiviteter. Vi ønsker å se om dette kan ha en påvirkning på at ansatte velger å slutte.

Siste forskningsspørsmålet har vi valgt da vi tror at det er gode karrieremuligheter internt i Eniro. Vi vet at Eniro tilbyr opplæring og kurs gjennom Eniro Business School, og antar derfor at det er gode utviklingsmuligheter for ansatte. Vi tror at dette kan bidra til at de ansatte ønsker å bli værende i bedriften, og har derfor valgt å spørre om dette.

## **1.2 Bakgrunn for valg av tema**

### **Samfunnmessig relevans:**

Det er to hovedgrunner til at bedrifter bør ha fokus på turnover. En grunn er kostnader i form av tid og ressurser som det medfører å ansette, eventuelt feilansettelse, og i det å miste medarbeidere. En annen grunn er at generasjonen Y stiller krav til fremtidig arbeidsplass. Vi tror at yngre generasjoner stiller høyere krav til arbeid og fritid. Senest de siste månedene, har det vært publisert avisartikler om jobbtilfredshet, trivsel på arbeidsplassen og forventningene yngre ansatte har til jobb.

### **Faglig relevans:**

Mange mener mye om turnover. Det er blitt en samfunnsforståelse og en diskurs rundt dette. Vi ser på turnover som et begrep som er tatt litt for gitt fordi mange av årsakene er selvforklarende. Noe forskning har forankring i selve intensjonen om å forlate en

## *Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

arbeidsplass, mens annen forskning tar for seg turnover i ulike organisasjoner og bransjer. Vi ønsker derimot å se på hva som får folk til å slutte, og hva som eventuelt påvirker forventningene i negativ retning.

### **Personlig relevans:**

Etter spesialisering i ledelse av menneskelige ressurser, fanget vi en interesse for temaet turnover. Vi har tidligere skrevet en semesteroppgave om Eniro, hvor vi fokuserte på hva god ledelse er, og hvordan ledelse påvirker medarbeideres prestasjoner. Vi fikk vite at Eniro hadde en turnover på 63 prosent. Dette synes vi er overraskende høyt, og vi ønsker å se nærmere på hva som er driveren for dette.

### **1.3 Eniro**

Eniro er et nordisk konsern med merkevarer som Gule Sider, Telefonkatalogen, Kvasir, SOL, Proff og Ditt Distrikt. Eniro utvikler og tilbyr søke- og katalogtjenester gjennom Internett, telefoni og post.

Hovedkontoret ligger i Stockholm, Sverige, med markedsenheter i Norge, Danmark, Polen og Finland. Eniro er en markeds plass hvor annonsører kan synliggjøre seg effektivt for de som ønsker å søke og kjøpe tjenester. Visjonen til Eniro er å være et førstevalg når det gjelder lokalt søk. Eniro har som mål å være åpen og fremragende, modig og konkurransedyktig og levere enkle tjenester som tilfredsstill kundens behov på en effektiv måte. To tredjedeler av Norges befolkning bruker en av tjenestene en gang i uken, noe som gjør Eniro til en viktig aktør innen lokalt søk. Med Gule Sider er det enkelt å finne virksomheter, personer, produkter, varemerker og bransjeforeninger. Oppføringene viser til telefonnummer, adresser, veibeskrivelser med mer.

I 2012 hadde Eniro Norge 750 ansatte, med hovedkontoret i Oslo og avdelinger i Trondheim og Bergen (Karrierestart, januar 2013). Eniro Gule sider har avdelinger som nysalg, portefølje, felt og key account management.

Bildet under viser Eniro sine mange konkurrenter, nasjonalt og internasjonalt.



*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*



Bilde: Foredrag av administrerende direktør i Eniro, Mattias Wedar ved karrieredagene 2013 på Markedshøyskolen.

#### **1.4 Beskrivelse av oppgavens struktur og kapitler med innhold.**

Oppgaven begynner med en innledning med problemstilling og forskningsspørsmål.

Videre presenterer vi Eniro Gule Sider. Under teori tar vi for oss definisjon av turnover, og faktorer som påvirker denne. Vi fokuserer på teori og begreper innenfor Herzbergs to-faktorteori, jobbtilfredshet, motivasjon og mestring, arbeidsmiljø og karrieremuligheter. I metoddelen forklarer vi hvordan vi går frem for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Deretter presenterer vi funn og resultater fra dybdeintervjuene. Funnene blir analysert og diskutert, for så å komme med kritikk og konklusjon. Til slutt har vi kommet frem til anbefalinger for Eniro og innspill til videre forskning.

## **2.0 Teori**

Basert på vår problemstilling har vi valgt å trekke inn gjennomtrekk, motivasjon og mestring, jobbtilfredshet, arbeidsmiljø og karrieremuligheter som teoretisk forankring. I dette kapitlet belyser vi grunnleggende begreper og teorier innenfor disse områdene. Vi har valgt å fokusere på betydningen av gjennomtrekk sett i lys av hva teorien sier, og hvilke faktorer som er med på å påvirke.

### **2.1 Betydningen av HR faget**

Personaladministrasjon innebærer å skaffe, utvikle og beholde medarbeidere som bidrar til at organisasjonen når sine mål. Rigmor Grimsø skriver at de ansatte er organisasjonens viktigste ressurs. Verdien av en ressurs avhenger av tilgjengeligheten, og kvaliteten på den (Grimsø 2001, 30).

Human Resource Management ble i 1980- årene en vanligere betegnelse enn det norske begrepet personalledelse/personaladministrasjon. Det skilles mellom Human Resource Management (HRM) og Strategic Human Resource Management.

HRM er mer rettet mot ledelsens behov for menneskelige ressurser, som kan skaffes og avvikles etter behov. Det legges vekt på planlegging, kontroll og overvåkning.

Strategisk HRM stiller høye krav til kvalitet hos medarbeiderne. Dette på grunn av at kvalitet på produkter vektlegges som en markedsstrategi for å beholde og tiltrekke seg kunder (Grimsø 2011, 42).

Human Resources er en stor avdeling i flere bedrifter, og sitter på mange ansvarsområder og arbeidsoppgaver. Det fokuseres blant annet på rekruttering, opplæring, ledelse, arbeidsmiljø, personalplanlegging og organisasjonsutforming (Grimsø 2011, 31-35).

HR er en viktig del av en organisasjon, bedrifter har ansvar for store ressurser som må styres på bestemte måter. Hovedutfordringene i dagens arbeidsliv preges av stadige endringer, flatere organisasjoner og nye arbeidsnormer. Med arbeidsnormer menes at arbeidstakere er mer opptatt av å lære noe nytt, at de er faglig oppdatert og søker mer informasjon for videre utvikling (Sørensen og Grimsø 2001, 29-34). Arbeidstakere har blitt mer opptatt av det psykososiale arbeidsmiljøet, og det er mer fokus på balansen mellom jobb og fritid. Jobbtilfredshet vurderes ut fra flere faktorer enn lønn, og det stilles

krav til læring, personlig vekst og muligheter. Dette bidrar til at det forventes mer fra arbeidsgivere enn tidligere (Grimsø 2004, 26).

## **2.2 Turnover**

Turnover er en betegnelse på gjennomtrekk av ansatte i en organisasjon. Det vil si ansatte som slutter i stillingen i en gitt periode og søker jobb i en annen bedrift (Brochs-Haukedal 2010, 378). Turnover kan anses som en ekstrem form for fravær, men er nødvendigvis ikke bare negativt. Det kan være sunt for bedriften å ha en regelmessig utskiftning av ansatte for å få tilført nye ressurser og se nye muligheter gjennom nye perspektiver (Grimsø 2005, 112). Turnover innad i bedriften er vel så viktig å se på, som bedriftens helhetlige turnoverprosent. Enkelte avdelinger kan ha høyere turnover enn andre, og det kan være hensiktsmessig å kartlegge årsakene til at noen avdelinger skiller seg ut fra de øvrige.

Den mest brukte metoden for å beregne turnover er å ta antall ansatte som slutter, dividert med gjennomsnittlig ansatte i samme periode. For å få svaret i prosent, multipliseres det med hundre (Brochs-Haukedal 2010, 379).

Eksempel på utregning: 8 personer x 100

$$\text{Gjennomsnitt 80 ansatte} = 10\%$$

Det er mange årsaker til at noen bedrifter har høyere turnover enn andre. Det kan blant annet være for lite utfordringer på arbeidsplassen, dårlig opplæring eller forventninger som ikke er innfridde (Grimsø 2005, 112). Årsaken til at medarbeidere slutter i stillingen er mistrivsel med arbeidsplassen i forhold til alternativene i en konkurrerende bedrift.

Forskning viser at turnover og lav trivsel har en sammenheng. Likevel kan ikke mistrivsel forklare alle nivåer av turnover. Forskning har også vist at det er høyere turnover blant yngre arbeidstakere, enn eldre. Dette henger sammen med at de yngre prøver ulike arbeidsplasser før de etablerer seg i en yrkesrolle og på arbeidsmarkedet. Eldre arbeidstakere er mer stabile fordi det blir færre muligheter for å bytte yrke med alderen (Brochs-Haukedal 2010, 379).

Respons Analyse har utført en undersøkelse på vegne av bemanningsselskapet, Proffice. I undersøkelsen kom det frem at det er ulike grunner til at menn og kvinner ønsker å bytte

jobb. Menn bytter jobb fordi de ønsker høyere lønn, mens kvinner bytter jobb i sammenheng med at de flytter på seg, eller fordi de er misfornøyd med ledere (Lekve 2012). I følge undersøkelsen, er det fem hovedgrunner til at kvinner og menn bytter arbeidsplass (se tabell 1).

<b>Kvinner</b>	<b>Menn</b>
1. Flytting til nytt sted	1. Ønske om høyere lønn
2. Dårlig ledelse	2. At de blir headhuntet
3. Kjedelige arbeidsoppgaver	3. Dårlig ledelse
4. Dårlig lønn og mangel på motivasjon	4. Mangel på karrieremuligheter og utfordringer
5. Mangel på karrieremuligheter	5. Mangel på motivasjon

Tabell 1: Hovedgrunner til at kvinner og menn bytter arbeidsplass.

Tabellen viser at det er flere sammenfallende årsaker både for kvinner og menn. Mangel på karrieremuligheter er en årsak til at begge kjønn velger å bytte jobb. En undersøkelse utført av Marshall og Heffes (2006) viser at lønn scorer lavt på årsak til turnover. Det som utpekte seg var mangel på utfordringer og karrieremuligheter.

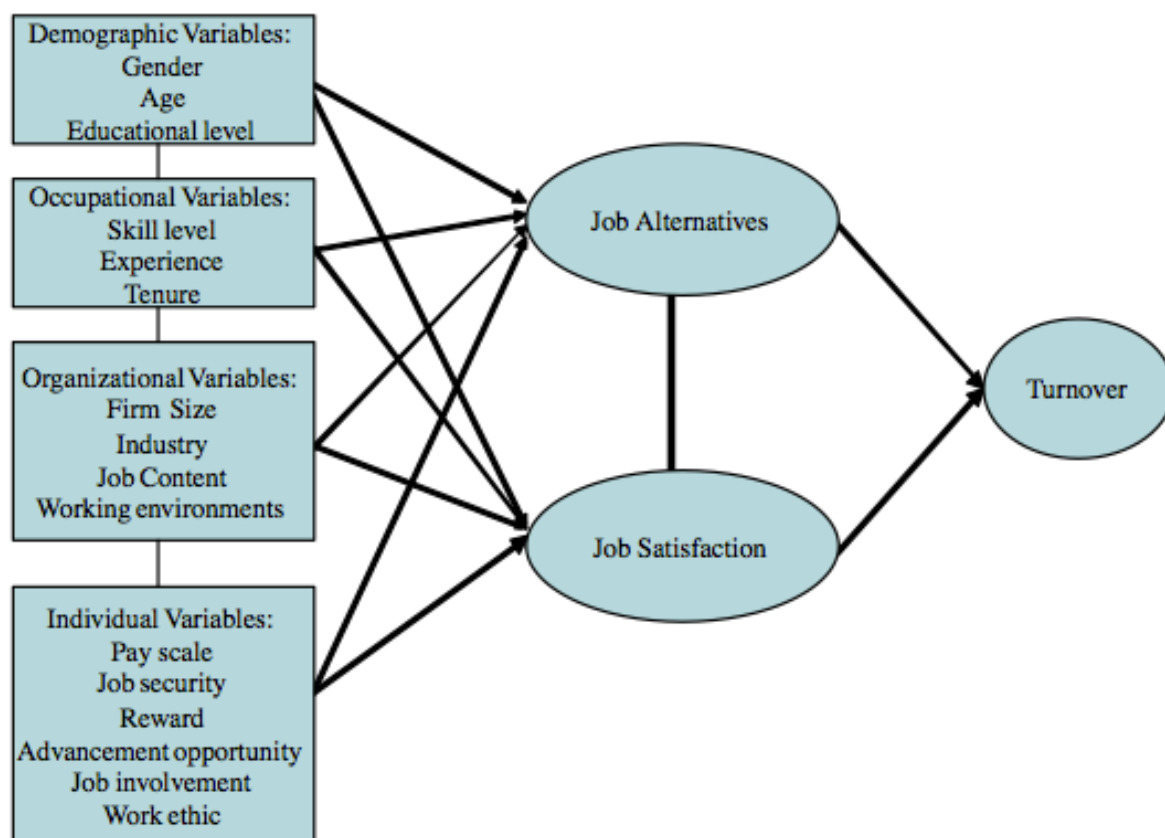
En annen undersøkelse forklarer at det er forskjell på turnover for selgere som jobber i team, og bedrifter hvor ansatte jobber med direkte salg alene. Artikkelen forteller at turnover blant selgere er et problem for bedrifter som jobber med direkte salg. Størrelsen på organisasjonen og inntektene ved et salgsteam har innvirkning på turnover.

Undersøkelsen viser videre at det er en atferdsmessig forskjell på selgere i store og små bedrifter når det gjelder enkelte variabler. Disse variablene inkluderer trivsel, organisasjonsforpliktelse, betydning av jobben, hvordan de ser på direkte salg i markedet og karrieremuligheter. Det er høyere turnover i store organisasjoner, enn det er i små organisasjoner (Wotruba, Brodie og Stanworth 2005).

Helene Tronstad Moe tror ikke at menn og kvinner er så ulike i forhold til årsaker til at folk slutter i jobben. Hun presiserer at det vi sier ikke alltid stemmer overens med det vi gjør (Lekve 2012).

Modellen under forklarer turnover i forhold til jobbtilfredshet og jobbalternativer. Disse faktorene er sett i sammenheng med fire ulike variabler som er med på å påvirke valget om å slutte på arbeidsplassen. Disse variablene er *demografiske, yrkesmessige, organisatoriske og individuelle*.

Om man ser på organisasjonsvariablene kan man se at både bransje, størrelse på organisasjonen, arbeidsmiljø og jobbinnhold har en effekt i forhold til grad av tilfredshet med arbeidsplassen. Tilfredshet blir vurdert opp mot andre jobbalternativer.

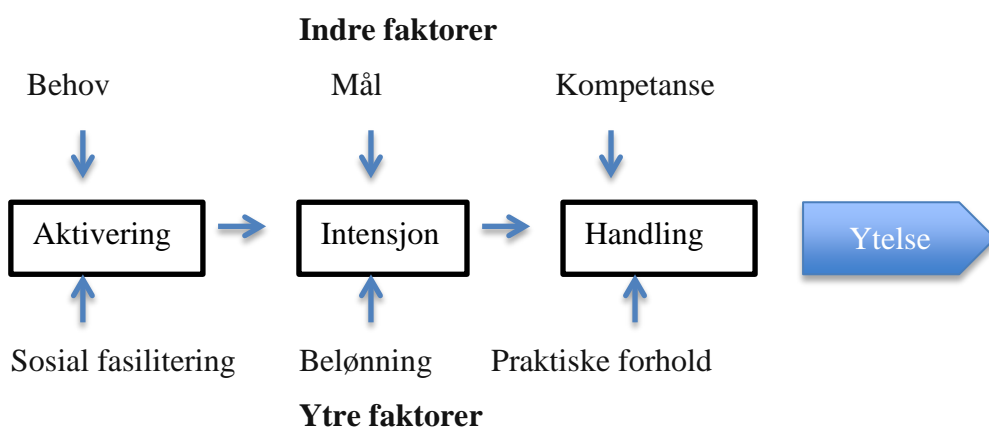


Figur 1: Nøkkelvariabler som påvirker ansattes turnover (Hokey 2007).

### 2.3 Motivasjon og mestring

I arbeidslivet er organisasjoner opptatt av prestasjoner og ytelse for å oppnå ønskede resultater. Det er viktig å motivere de ansatte for å ta vare på og beholde de dyktigste medarbeiderne. Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann og Kaufmann 2010, 93).

Når det gjelder motivasjon, er det tre prosesser som påvirker ytelse. Mitchell og Larson (1987) har utviklet en modell som forklarer forholdet mellom motivasjon og ytelse (se figur 2).



Figur 2: Mitchell og Larson 1987 (gjengitt i Brochs-Haukedal 2010, 110).

Modellen forklarer sammenhengen mellom et behov som ønskes å oppfylles, og den intensjonen og viljen man får ved å utføre handlingen for å tilfredsstille behovet.

Ytelse er et sammensatt fenomen og avhengig av en rekke årsaker i tillegg til selve motivasjonen. Alle forhold bør kartlegges før en bedrift setter i gang bestemte tiltak (Brochs-Haukedal 2010, 112).

Det skiller mellom fire teorier når det gjelder motivasjon for å gjennomføre arbeidsoppgaver; behovsteorier, kognitive teorier, jobbkarakteristika-modellen og Maslows motivasjonsteori. *Behovsteorier* går ut på at motivasjon utløses av ulike typer grunnleggende behov. *Kognitive teorier* redegjør for motivasjon som blir sett på som et

resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse.

*Jobbkarakteristika-modellen* er basert på motivasjonselementer i selve jobben. Modellen har til hensikt å organisere faktorene opp mot hverandre slik at man kan måle motivasjonspotensialet i en jobb (Kaufmann og Kaufmann 2010, 93-94). *Maslows teori* baserer seg på at man deler de menneskelige behovene inn i fem hovedkategorier: fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse, selvrealisering (Kaufmann og Kaufmann 2010, 94). Samtlige av disse behovene kan tilfredsstilles og oppnås på arbeidsplassen. Lønn kan tilfredsstille fysiologiske behov, sikkerhet dekkes ved gode ansettelsesforhold og tilhørighetsbehov kan dekkes ved sosiale relasjoner med kollegaer. Statusbehov oppnås gjennom symbolske verdier og selvaktualisering fremmes gjennom særegne arbeidsoppgaver og unik kompetanse (Brochs-Haukedal 2010, 118). Selv om Maslows behovshierarki er blitt kritisert i forhold til at den er lite forsket på i arbeidssammenheng, gir den flere organisasjoner en retning på hvilke måter ansatte kan motiveres.

Begrepet mestring kan forklares som menneskets evne til å takle stress, påkjenninger og motgang i ulike situasjoner. Mestring bestemmes av beskyttelsesfaktorer, forklarer Oddgeir Friberg ved universitetet i Tromsø. Selvbilde og selvtillit er første faktor og styrer i hvilken grad en har tro på seg selv og egne ressurser og evner til å prestere. Den andre faktoren er familieklima, og hvorvidt familien fremmer mestring og om dette er blitt videreført i hverdagen og i arbeidslivet. Den siste faktoren forklarer at støtte fra sosiale relasjoner og annet nettverk påvirker mestring (Solhaug 2004).

Det er hensiktsmessig for bedrifter å legge til rette for mestring dersom de ønsker at ansatte skal prestere. Prestasjonsklima og mestringsklima er to former for miljø på arbeidsplassen, som kan benyttes for å skape motivasjon og jobbsuksess. En bedrift som har prestasjonsklima sammenligner de ansattes prestasjoner og resultater opp mot hverandre. Da legges det opp til rivalisering og interne konkurranser mellom medarbeiderne. De mest talentfulle fremheves, og det er viktig å være best for å oppnå provisjoner, belønninger og anerkjennelse (Farbrot 2012).

Mestringsklima innebærer at alle ansatte får mulighet til å utvikle seg, uten at de blir sammenlignet med andre kollegaer. Det fokuseres på samarbeid, oppgavemestring og innsats.

Motivasjon og mestring på arbeidsplassen kan på flere måter sammenlignes med forskning fra toppidretten. Trenere eller ledere bør jobbe for å skape et mestringsklima, da dette kan gi økt aktivitetsglede, indre motivasjon og høyere prestasjoner. Aktiviteten skal være belønning i seg selv, og bidra til at man kan takle nederlag bedre. Idrettsprestasjoner skapes ikke gjennom fokus på å sammenligne lagkamerater. Dette er også viktig for arbeidslivet. Sterk vinnerkultur gir ikke nødvendigvis de beste resultatene. Fokus på prestasjonsklima kan medføre negativt stress, prestasjonsangst og motivasjon som kun er basert på ytre belønning (Farbrot 2012).

Kombinasjonen av ytre og indre motivasjon er en forutsetning for den totale motivasjonen. Indre motivasjon kan sees på som egen motivasjon, du gjør noe fordi du liker det og er fornøyd med det. Det vil si at indre motivasjon øker med opplevelsen av ansvar, kunnskap og mening på arbeidsplassen. Ytre motivasjon styres av goder som lønn, bonuser, forsikring og andre ytre belønninger (Brochs-Haukedal 2010. 158). For gode arbeidsprestasjoner er en god indre motivasjon mer avgjørende enn ytre motivasjon. William Broch-Haukedal forklarer at arbeidsgivere fokuserer for mye på ytre motivasjon (Myklemyr 2009). En studie Bård Kuvaas har utført, viser at ytre motiverte medarbeider har sterkere intensjoner om å bytte organisasjon enn andre (Kuvaas 2009). Ansatte vil alltid være styrt av ytre belønninger, men det er viktig å legge til rette for indre motivasjon, da medarbeider enten er ytre eller indre motiverte av jobben sin. Broch-Haukedal mener at vi trenger estetiske opplevelser på jobben, hvor man utforsker situasjoner med åpent sinn og nysgjerrighet (Myklemyr 2009). En god indre motivasjon er en sterk pådriver for økte prestasjoner. Forskning viser at opplevelsen av autonomi og selvbestemmelse er viktige motivasjonsfaktorer for norske medarbeidere (Sørheim 2013).

På bakgrunn av en studie som Anders Dysvik og Bård Kuvaas har utført, har de sett på to kilder til motivasjon, sammenhengen mellom disse og ansattes turnover intensjon. Den ene faktoren er mestringstilnærming som innebærer at ansatte med høy mestringstilnærming trives når de har mulighet til å utvikle seg, men tilbøyelige til å slutte hvis muligheten ikke er til stede. Den andre faktoren er indre motivasjon. Ansatte med indre motivasjon trives hvis de har arbeidsoppgaver som driver dem fremover, og de er tilbøyelige til å slutte hvis de ikke oppfatter arbeidet som meningsfylt (Dysvik og Kuvaas 2010).

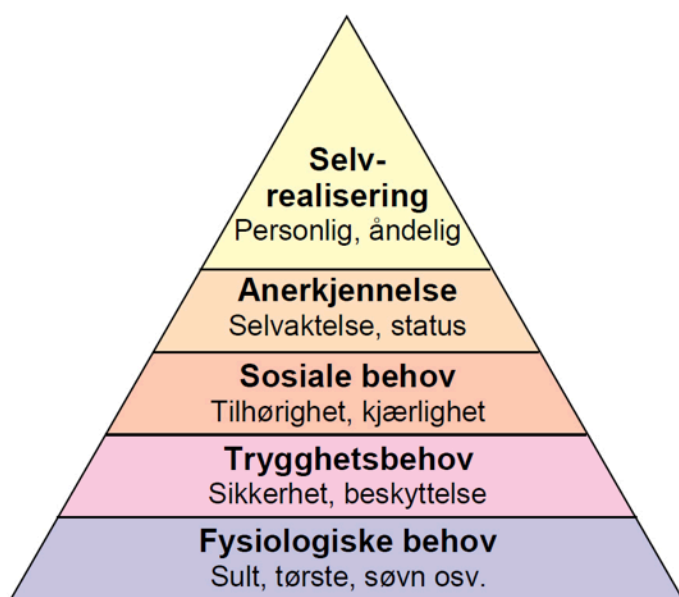


Studien viser at det er en sterkere relasjon mellom indre motivasjon og turnover, enn mestringstilnærming og turnover. Medarbeidernes opplevelse av interesse, mening og glede knyttet til arbeidet, betyr mer enn muligheten for utvikling. For å beholde de mest verdifulle medarbeiderne, bør bedrifter legge til rette for indre motivasjon på arbeidsplassen (Dysvik og Kuvaas 2010).

Insentiver er stimulerende tiltak som er egnet til å fremme ønsket atferd. Det har vist seg at dette har en klar positiv effekt på ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2012, 99). Bård Kuvaas viser i en undersøkelse at prestasjonsbasert lønn har en innvirkning på kvantitet, men ikke på kvalitet. Lønn basert på prestasjoner virker på enkle, rutinemessige og lite motiverende arbeid. Slike finansielle incentiver har effekt på medarbeidernes innsats, men påvirker ikke ansattes kunnskap eller ferdighet (Kuvaas 2008). Prestasjonsbasert lønn kan være hensiktsmessig hvis medarbeidernes innsats er lav. Bård Kuvaas råder bedrifter til å gi ansatte en god lønn som oppfattes rettfærdig og konkurransedyktig, samtidig som man bør finne andre ikke økonomiske incentiver som en drivkraft for å gjøre en god jobb.

## 2.4 Herzbergs to-faktorteori

Fredrick Herzbergs to-faktorteori er en teori om motivasjon og som er basert på Abraham Maslows behovshierarki.



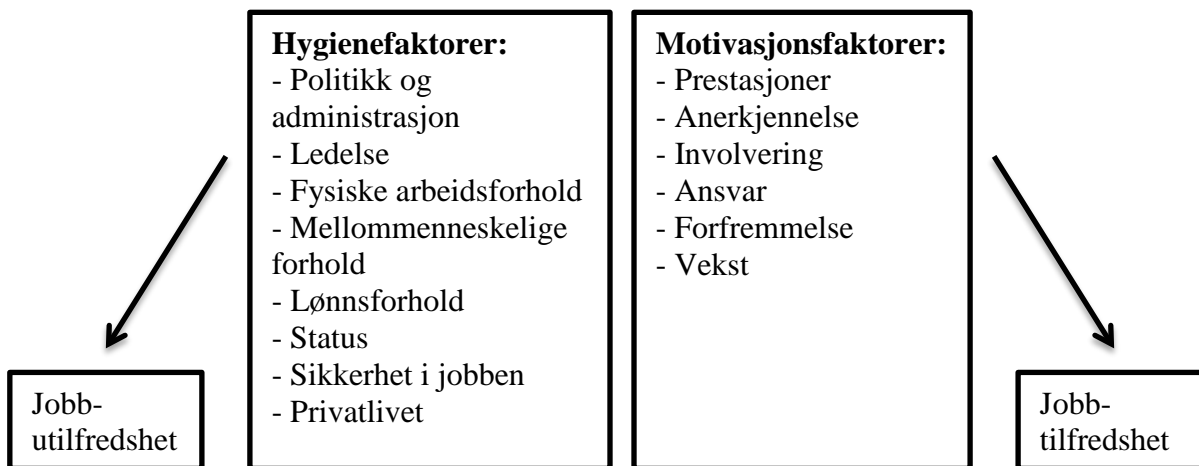
Figur 3: Abraham Maslows behovshierarki (Kotler 2008, 158).

Maslow har rangert fem menneskelige behov i et hierarki (se figur 3). Han ønsket å finne årsaker til hvorfor enkelte fokuserer på ulike behov fremfor andre. Maslow graderte behovene etter viktighet, og mente at en person forsøker å tilfredsstille de nederste behovene før man går opp til neste behov (Maslow 2008, 158). Denne modellen har vært mye brukt til motivasjonsspørsmål i jobbsammenheng. Hierarkiet er svakt forskningsmessig fordi det ikke anses som en teori, men heller en måte å forstå menneskers opplevelser og atferd på.

Fredrick Herzberg har videreutviklet Maslows ideer, og teorien viser hvilke forhold som skaper positive holdninger til arbeidsplassen, og hvilke faktorer som er med på å skape de negative holdningene (Brochs-Haukedal 2010, 123).

Herzberg fokuserte på to faktorer som påvirker motivasjon. De to faktorene er hygiene- og motivasjonsfaktorer.

- *Hygienefaktorer* kan forbindes med overlevelses- og enkle funksjoner som å unngå ubehageligheter og sikring av inntekt. Disse faktorene er kortvarige og relatert til arbeidsoppgavenes omgivelser eller sammenheng til selve jobbinnholdet. Det kan for eksempel være en følelse av å bli urettferdig behandlet. Disse faktorene må være til stede, og kan skape utilfredshet hvis de er fraværende. Hygienefaktorene i seg selv skaper nødvendigvis ikke motivasjon, og bygger på Maslows nederste steg i hierarkiet (se figur 3).
- *Motivasjonsfaktorer* er faktorer som omhandler vekst og personlig utvikling, parallellen til Maslows to høyeste behov i hierarkiet (anerkjennelse og selvrealisering). Herzberg mente at de viktigste elementene i forhold til tilfredshet på jobb er å kunne prestere, at arbeidet er interessant for den enkelte, ha ansvar på jobb og at det er mulighet for videre karriere. Disse faktorene har til felles at de skaper langvarig virkning på holdninger til arbeidet. Denne type motivasjon skaper ikke utilfredshet hvis de ikke er til stede, men skaper motiverte medarbeidere som yter utover stillingsbeskrivelsen hvis de er til stede. Det kan være motivasjon gjennom delegering av arbeidsoppgaver, og at sjefen involverer ansatte ved beslutningstaking.



Figur 4: Herzberg to-faktorteori om jobbtildfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2009).

For å hindre utilfredse ansatte må hygienefaktorene være til stede på arbeidsplassen, samtidig som motivasjonsfaktorene bør være til stede for å sikre tilfredse og motiverte ansatte (Brock-Haukedal 2010, 123-125).

Mange organisasjoner bruker mye ressurser på HR-tiltak, som for eksempel medarbeidersamtaler og karriereutvikling for å ta vare på ansatte. En tidligere undersøkelse viser at støtte fra den nærmeste leder er avgjørende for virkningen av HR tiltakene (Dysvik og Kuvaas 2010).

## 2.5 Jobbtildfredshet

Holdning til jobb er tanker, følelser og handlinger som er knyttet til ulike sider av arbeidet, en samlet betegnelse på disse begrepene er jobbtildfredshet. Jobbtildfredshet er den mest studerte holdningstypen innen forskning på arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 209). Trivsel og forpliktende engasjement hos medarbeidere er viktige forutsetninger for å få arbeidet gjort.

Ennova AS utførte en undersøkelse om arbeidsglede for Hovedorganisasjonen Virke. Virke ønsket å sette fokus på arbeidsglede i arbeidslivet, og i den sammenheng hadde VG 03. Mars 2013 en artikkel om mistrivsel på arbeidsplassen. VG skriver at mistrivsel er grunnen til at mange har sluttet i jobbene sine, og artikkelen tar også for seg ti råd for hvordan ledere og medarbeidere kan skape trivsel på arbeidsplassen ved å spre

arbeidsglede. I undersøkelsen kom det frem at én av fem nordmenn har sagt opp jobben på grunn av mistriivsel på arbeidsplassen. Et godt arbeidsmiljø vil ha positiv effekt på produktivitet. Arbeidsglede, involvering og jobbutvikling vil bidra til at medarbeidere tar i et tak, og takler større arbeidsmengde og raskere tempo.

På samme måte som arbeidsglede smitter, så smitter også dårlig miljø. Det er viktig at ledere bidrar til å hindre at stresset øker, slik at overbelastning ikke fører til nedsatt arbeidsinnsats. I undersøkelsen kom det frem at medarbeidere ønsker en leder som viser engasjement, involverer sine ansatte, og som tar i mot tilbakemeldinger fra underordnede. Dette er med på å skape en kultur for trivsel og arbeidsglede i virksomheten (Virke 2013). Jobbtillfredshet har vist seg å ha en praktisk betydning for organisasjonens effektivitet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 211). Hawthorne-studiene konkluderte med at sosiale behov var viktig for å oppnå jobbtillfredshet, og det henger sammen med medarbeidernes følelse av anerkjennelse, selvstendighet, gode forhold til kollegaer og meningsfullt arbeid (Kaufmann og Kaufmann 2009, 211).

En sammenfatning av hovedpunktene i ulike teorier om jobbtillfredshet er interaksjonen mellom den enkeltes behov, verdier og forventninger på den ene siden, og det arbeidssituasjonen innebærer på den andre siden. Dette er bakgrunnen for at ansatte føler tilfredshet eller utilfredshet på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 214).

### **2.5.1 Forpliktende organisasjonsengasjement**

Organisasjonsengasjement forklarer i hvilken grad de ansatte identifiserer seg med organisasjonen og engasjerer seg i den. Trivsel relateres til selve arbeidssituasjonen, mens tilknytning eller engasjement omhandler holdninger til organisasjonen som helhet (Brochs-Haukedal 2010, 371). Tilknytning utvikler seg over tid og er mer stabil enn følelsen av trivsel. Forskning viser at jobbtillfredshet er sterkt knyttet til organisatorisk engasjement (Boles m.fl. 2007). Organisasjonsengasjement og opplevelse av støtte fra bedriften henger sammen med turnover. Ansatte med lav grad av forpliktelse, men høy grad av organisasjonsstøtte, vil mindre sannsynlig forlate bedriften (Perry 2010).

Ledelsen har innvirkning på medarbeidernes utvikling av engasjement til organisasjonen. Synlighet er en faktor som er viktig i den grad mennesker ønsker å få anerkjennelse og bli sett for den innsatsen man gjør. Synlighet må også kombineres med tydeliggjøring av

medarbeiderens jobbatferd. Irreversible goder som for eksempel barnehagetilbud eller forsikringsordninger for medarbeiderne kan også bidra til positive holdninger til organisasjonen. Personlig ansvar er den siste faktoren som bidrar til forpliktende engasjement. Medarbeidermedvirkning i beslutningstaking bidrar til økt ansvarsfølelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 217).

Feilansettelser forekommer i mange bedrifter. En undersøkelse utført av Respons Analyse (2011) viser at to av tre ledere mener at de har gjort en feilansettelse. Slike feilansettelser forårsaker store kostnader i form av tid, penger og ressurser. Samtidig påvirker det arbeidsmiljøet og de andre medarbeiderne i bedriften. Studien viste at 41 prosent av informantene mente at kollegaer er viktigst for å skape arbeidsglede. Per Bergerud, administrerende direktør for Proffice Norge anslår at snittprisen på feilansettelser koster oppunder en million kroner. 20 prosent av lederne i undersøkelsen mener at en arbeidsperiode på under ett år kan anses som en feilansettelse (Tørring 2011).

Ansatte med sterk organisasjonstilknytning bør anses som viktige ressurser. Det er disse medarbeiderne som stiller opp og er lojale mot bedriften over tid og i eventuelle vanskelige perioder. Det er derfor hensiktsmessig å skape et arbeidsklima som bidrar til at medarbeiderne blir sett og satt pris på (Brochs-Haukedal 2010, 371).

## **2.6 Arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljø har lenge vært sentralt i det norske arbeidet. På slutten av 70-tallet ble det nedskrevet en lov som stiller viktige krav til gode fysiske og psykiske arbeidsforhold (Grimsø 2011, 34). I følge arbeidsmiljøloven §1-1, er lovens formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet (Arbeidsmiljøloven 2005 § 1-1).

## *Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

Begrepet arbeidsmiljø omhandler fysiske, psykososiale, organisatoriske og eksterne faktorer som er med på å påvirke arbeidsforholdene og omgivelsen på arbeidsplassen.

- *Fysiske faktorer:* teknologi, lyd, belysning, stråling, inneklima og kjemiske, ergonomiske og biologiske faktorer.
- *Psykososiale faktorer:* forholdet mellom mennesker i bedriften, verdier, holdninger, sympatier, samarbeid og konflikt, mobbing og trakassering
- *Organisatoriske faktorer:* struktur, prosesser, produksjonsmetoder, arbeidsutforming, styrings- og planleggingssystemer, ledelses- og personalforhold, ansettelsesforhold, lønnsystemer og arbeidstidsordninger.
- *Eksterne faktorer:* arbeidsmiljøet, samfunnets verdier, normer og utviklingstrekk som innebærer system for helse, maktforhold, politikk, økonomi og hensyn til arbeidsmiljøloven.

De overnevnte faktorene skal skape en trygg arbeidsplass, et inkluderende arbeidsliv, og ivareta de ansatte (Grimsø 2011, 353-354).

Trivsel er et begrep som er forsket mye på i forhold til produktivitet. Medarbeidere som trives i sin jobb, legger mer i sin utførelse av arbeidet, og er mer effektive. Fornøyde ansatte er en ”vinn-vinn” situasjon for medarbeiderne og for ledelsen. Når ansatte presterer bedre bidrar det til at virksomheten leverer bedre resultater (Sørheim 2013).

Derek Irvine, visepresident for kundestrategi og konsulenttenester for selskapet Globoforce, har identifisert ti punkter som kjennetegner at man trives i jobben. Disse punktene omhandler at man har gode kollegaer som man liker, respekterer og at man ikke ønsker å skuffe de som regner med en. Irvine forklarer at ansatte må se arbeidsoppgavene som meningsfulle og relevante. Dette bidrar også til at man yter utover det som forventes og deler suksesshistorier med hverandre (Irvine 2013).

Når vi snakker om trivsel er det sentralt å ta med to perspektiver innenfor arbeidsmiljø, og hvordan de kan være med å påvirke de ansatte og organisasjonen som helhet.

*Belastningsperspektivet* vektlegger det som kan virke helsenedbrytende på ansatte, og som er relatert til problemer. Stress er en vanlig faktor i arbeidsmiljøet som er en ytre påkjenning som kan forårsake sykdom og fravær. Negativt stress opplever vi når våre

anstrengelser og våre belastninger overstiger et visst punkt. Dette fører til svekket mestringsevne. Stress og overbelastning kommer når arbeidsgleden ikke er til stede. Stress kan også oppleves som noe positivt, og kan skjerpe oppmerksomhet, motivasjon og ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 219).

Utbrenthet er også en negativ side av stress, som vil si å være fysisk, mentalt og følelsesmessig utmattet. Konflikter er en av de viktigste årsakene til stressproblemer i organisasjoner. Knappe ressurser, uklare ansvarsforhold når det gjelder plikter og arbeidsoppgaver, og belønningssystemer er årsaker til konflikter (Kaufmann og Kaufmann 2009, 226).

*Berikelsesperspektivet* fokuserer på det som er helsefremmende. Det å motivere, inspirere, skape trivsel og arbeidsglede er eksempler på berikelsesperspektivet.

Jobbengasjement er en positiv motvekt til utbrenthet for å se arbeidsmiljøets påvirkning på ansatte. Oppmerksomheten bør rettes mot engasjement fremfor belastninger. For å forebygge stress og utmattelse er det nødvendig å redusere jobbkraav (Kaufmann og Kaufmann 2009, 234).

### **2.6.1 Team**

En arbeidsgruppe kan defineres som en sosial gruppe med et formål innenfor en organisasjon med ulike roller og oppgaver som skal innfri teamets felles mål.

Det som karakteriserer dette, er at teamets suksess og fiasko påvirker medlemmenes resultater i begge retninger. Hver av gruppe-medlemmene har et solidarisk ansvar om å nå gruppens mål. Det skilles mellom prosessen og det produktet de leverer som et team. Det holder ikke å levere gode delresultater, når man ikke oppnår hele gruppens krav om sluttresultat. Det er viktig at teamet jobber sammen mot felles mål for å levere det bedriften ønsker. Det er tre sluttprodukter som er avgjørende for om et team jobber godt sammen. Det fokuseres på at gruppen skal *levere*, at det er *jobbtilfredshet* blant medlemmene og at de oppnår *læring* i forhold til mestring og fremtidig teamarbeid (Kuvaas 2009).

Mye av problematikken er sammensetningen av ulike personligheter og deres individuelle kompetansebehov. Ved teamarbeid er det vanlig å benytte situasjonsbestemt ledelse for å tilfredsstille de ulike behovene for motivasjon og utvikling. Ken Blanchard skiller mellom

fire utviklingsnivåer som forklarer hvilken tilnærming en leder skal anvende til de ulike personlighetstrekkene:

- Utviklingsnivå 1: den entusiastiske, men uerfarne
- Utviklingsnivå 2: den skuffede og passive
- Utviklingsnivå 3: den dyktige, men forsiktige
- Utviklingsnivå 4: den selvstendige og resultatorienterte

Disse fire utviklingsnivåene forklarer forskjell på personene, og hvordan man som leder skal bruke riktig tilnærming for å fremme utvikling. Ulike tilnærminger kan være tydelige mål, løpende tilbakemeldinger, oppmuntring, øving og variasjon i utfordringer (Blanchard 2001).

## **2.7 Karriere og utvikling**

For organisasjoner som ønsker å ivareta sine ansatte, vil det være nødvendig å tilrettelegge for personlig utvikling og ha karrieremuligheter innad i bedriften. Dette er viktig for å skape motivasjon på arbeidsplassen i henhold til at medarbeiderne ser sammenheng mellom lønn og innsats. Videre vil det bidra til attraktivitet, for å kunne styrke og opprettholde eksterne og interne arbeidsmarkeder (Nordhaug 2000, 140-141).

Organisasjoner og ansatte vil ha ulike interesser og utbytte av karriereplanlegging. Bedrifter ønsker å øke kompetanse, tiltrekke riktige kandidater, dekke stillinger som blir ledige og forbedre tilpasningen mellom organisasjoner og ansatte. På andre siden, er karriereutvikling interessant for ansatte for å utvikle evner og kompetanse, oppnå utfordrende oppgaver, få anerkjennelse og status og bedre økonomi (Grimsø 2011, 273-275).

Karriereutvikling er nødvendig for at medarbeidere skal få en sterkere organisasjonsforpliktelse. Dette bidrar til at de ansatte lettere vil kunne tolerere utilfredse arbeidsoppgaver eller vanskeligheter i organisasjonen (Grimsø 2011, 274). Karriere- og utviklingsmuligheter bidrar til langtidstilknytning mellom organisasjonen og ansatte. Dette gjøres ved at en kandidat søker seg til bedriften på grunn av mulighetene, eller at de som allerede jobber der ønsker å bli værende.



### **3.0 Metode**

I dette kapittelet presenterer vi den metodiske fremgangsmåten vi har valgt for vår oppgave. Vi vil forklare hvilke metoder vi bruker, og hvorfor vi benytter enkelte av disse.

Følgende faser er vektlagt:

- Valg av metode
- Forskningsdesign
- Utvalgsmetode
- Datainnsamling
- Feilkilder

Begrepet metode betyr opprinnelig ”veien mot målet” (Kvale og Brinkmann 2010, 121).

For å finne veien, må vi vite hva målet er. Det er sentralt å finne, samle, analysere og tolke data. Problemstillingen er utgangspunktet for kvalitativ eller kvantitativ metode.

Kvantitativ metode anvendes som oftest ved bruk av spørreskjema, og avdekker statistisk analyse og forklaringer. Kvantitativ metode tar for seg et større utvalg, og legger vekt på opptelling og utbredelse av eventuelle fenomener. Kvalitativ metode er en tilnærming som anvendes ved å samle inn data i form av tekst, lyd og bilde. Her legges det vekt på fortolkning av data, og metoden sikter mot forståelse. Metoden er basert på små utvalg, og benytter som regel intervjuer og observasjon for å svare på problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 50).

For å nå vårt mål i denne oppgaven har vi valgt å benytte kvalitativ metode.

#### **3.1 Kvalitativ metode**

Vi ønsker en inngående studie av faktorer som påvirker til at ansatte slutter i Eniro, og eventuelle årsaker til at salgsbransjen har høy turnover. Målet i denne oppgaven er å gå i dybden og få forståelse av hva som påvirker til at ansatte ønsker å slutte. Det er av den grunn naturlig å anvende kvalitativ metode, da dybdeintervju egner seg best for å avdekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold på en arbeidsplass (Askheim og Grenness 2008, 88).

### **3.2 Forskningsdesign**

Et forskningsdesign er en fremgangsmåte for å strukturere prosessen og utformingen av intervjuet. Designet skal gi svar på hvem eller hva som skal undersøkes, hvor mange som skal intervjues og hvordan disse informantene velges ut.

Forskningsdesignet skal også svare på hvorfor informantene er valgt, og hvilke egenskaper som gjør disse sentrale for vår oppgave (Askheim og Grenness 2008, 66).

Formålet med et hvilket som helst design er å nå forskningsmålet. Det innebærer nøye planlegging. I kvalitativ metode er ofte problemstillingen mer åpen og ikke like strukturert som i kvantitativ metode. Det er mer rom for fleksibilitet fordi man ikke binder seg til de metodene man velger. Det er likevel viktig å sette noen retningslinjer som hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle som informanter, hvor undersøkelsen skal gjennomføres, og hvordan. Det vil si at den kvalitative metoden skal inneholde en beskrivelse av undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 66).

En ulempe med kvalitativ metode er at det ofte kan bli et uklart skille mellom design, dataproduksjon og analyse. Det kan være vanskeligere å planlegge kvalitativ metode på grunn av at fleksibiliteten gjør det vanskeligere å beholde kontroll på undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 66-67).

Det er vanskelig å unngå å bruke egne erfaringer og holdninger når man designer opplegget. Dette er sentralt i og med at formålet er forståelse av ulike fenomener.

Det finnes tre ulike typer kvalitativt design. Det er det kausale, det beskrivende og eksplorative. Det eksplorative blir omtalt som det som er mest typisk for kvalitativt design. Dette designet egner seg best for denne oppgaven, da problemstillingen er uklar. Vi ønsker å observere, innhente mye informasjon og konstruere en forklaring. Da er det dette designet som er best egnet. Innenfor eksplorativt finnes det er rekke undertyper, disse er; fenomenologisk design, casedesign, etnografisk og Grounded-theory (Ghuri og Grønhaug 2002).

Vi har valgt å bruke casedesign i vår oppgave. Dette fordi vi mener casedesign vil belyse oppgavens formål. Vi ønsker å innhente mye informasjon fra få enheter, for å få svar på problemstillingen.

Casedesign er typisk innenfor organisasjonsforskning, men brukes også i markedsforskning. Det kjennetegnes ved at man innhenter mye informasjon fra få enheter. Et case som vi ønsker å undersøke kan velges enten fordi det er typisk for det feltet vi jobber innenfor, noe som legitimerer overførbarheten av de funnene vi gjør, eller det kan velges fordi det er spesielt og kan bidra til utvikling av ny teori på feltet.

### **3.3 Utvalgsmetode**

Ved kvalitativ metode ønsker vi å komme nært innpå personer som er interessante for vår oppgave. Vi ønsker å få mye informasjon av et begrenset antall informanter. Her må vi se på hvor mange som skal intervjues, og hvordan vi rekrutterer dem (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Vår utvalgsstrategi er å benytte kriteriebasert utvelgelse, det vil si at informantene oppfyller krav om at de jobber, eller har jobbet hos Eniro Gule Sider. Våre informanter er nåværende og tidligere arbeidstakere i Eniro Gule Sider.

Vi har ved en tidligere eksamensoppgave vært i kontakt med Eniro og har nær relasjon til en person som har jobbet der. Dette har gitt oss en mulighet til å komme i kontakt med tidligere ansatte. Vi skal intervjuer åtte informanter. Utvalget består av fem tidligere selgere, en salgssjef, en rekrutteringskonsulent og en ansatt innenfor produktservice. Heretter omtalt som ansatt på «back office». En person som jobber på «back office», har en administrativ jobb, og skal være en støtte for selgerne. Dette innebærer at hun hjelper til med kontrakter, finne informasjon som selgerne trenger eller hjelper til med andre henvendelser.

Etter avtale med informantene, ble vi enige om at de skal holdes anonyme. Heretter omtaler vi informantene etter stillingstittel. Vi har valgt å intervjuer tidligere selgere fordi disse er interessante for problemstillingen med tanke på at de har sagt opp stillingen sin i Eniro. Dette gir oss et perspektiv fra informanter som ikke lenger er forpliktet til organisasjonen, og som kan dele nyttig informasjon. Rekrutteringskonsulenten er relevant å intervjuer for å få et innblikk i hvordan bemanningsprosessen fungerer i forhold til kriterier og forventninger til de ansatte. Vi har også valgt å intervjuer en tidligere salgssjef som har hatt ansvar for opplæring, oppfølging, motivasjon, resultater og tilbakemeldinger for et team. Valg av informanten som jobber på «back office» er interessant fordi vi ønsker

å få et større spekter av personer i organisasjonen, og flere avdelinger innenfor salg. Dette kan gi oss nye vinklinger på turnover for å se hvilke faktorer som spiller inn og påvirker ulike arbeidsforhold.

### **3.4 Datainnsamling**

Et alternativ for å samle inn kvalitativ data er dybdeintervju. Dybdeintervju er et direkte intervju, ansikt til ansikt. Det kan også utføres på en indirekte måte per telefon, e-post eller video. Dybdeintervju er velegnet når temaet er følsomt, sensitivt eller kontroversielt (Askheim og Grenness 2008).

Dybdeintervjuet fungerer på mange måter som en lang samtale hvor intervjueren prøver å skape en dialog med informanten. Varigheten på intervjuene kan variere. Våre intervjuer var på rundt en halv time per informant. Hensikten er å avdekke motiver og holdninger til arbeidsplassen som bidrar til at ansatte slutter. For å registrere korrekt informasjon benyttet vi lydopptak i samtalen. Lydopptak ble gjennomført etter avtale med informanten.

Vi startet med å utarbeide fire intervjuguider. En til rekrutteringsansvarlig (viser til vedlegg I), en til tidligere selgere (viser til vedlegg II), en til tidligere salgssjef (viser til vedlegg III) og en til ansatt på «back office» (viser til vedlegg IV). Disse er et hjelpemiddel slik at fremgangsmåten blir riktig, og temaer og spørsmål blir diskutert som planlagt. I forkant av intervjuene ga vi informasjon om oppgavens formål og tema. Vi avtalte deretter tidspunkt og møteplass for gjennomføringen. Informantene ønsket å være anonyme med hensyn til organisasjonen. I intervjuet med rekrutteringskonsulenten ble det sendt et utdrag av spørsmål som vi ønsket svar på, slik at hun kunne forberede seg. Dette med tanke på sensitiv informasjon rundt turnover, fakta spørsmål om Eniros demografi og organisatoriske variabler. Rekrutteringskonsulenten inviterte oss til Eniros hovedkontor på Skullerud i Oslo. Intervjuet ble holdt på et møterom, og vi fikk mulighet til å observere de ulike avdelingene innenfor salg. To av intervjuene med tidligere selgere ble gjennomført over e-post, da det var vanskelig å finne passende tid. Intervjuene med øvrige informanter ble holdt ved private adresser.

Intervjuet vi hadde med rekrutteringskonsulenten startet med fakta spørsmål om informanten og om Eniro Gule sider. Deretter beveget vi oss fra det generelle, og mer i retning av problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 141-142).

Spørsmålene som ble stilt var åpne slik at informantene hadde mulighet til å snakke fritt. Vi fokuserte på temaer som rekruttering, arbeidsforhold, miljø, trivsel, mestring, press og turnover.

### **3.4.1 Reliabilitet**

For å vurdere kvaliteten på undersøkelsen som er gjennomført, vil det være nødvendig å undersøke hvorvidt resultatene er valide og pålitelige. Det er vanlig å stille spørsmål til gyldighet, troverdighet og om resultatene er til å stole på. Ved kvalitativ forskning er reliabilitet det mest interessante instrumentet. Vi mener det veier positivt at vår oppgave inneholder intervjuer med tidligere selgere, som kan være åpne om forhold som bidro til at de sluttet i Eniro.

I hvilken grad resultatene er reproduserbare, at andre forskere vil være i stand til å oppnå lignende resultat ved en tilsvarende datainnsamling, er i vår undersøkelse ikke pålitelig (Askheim og Grenness 2008, 22). Vi antar at vårt utvalg ikke er tilstrekkelig for å gi troverdige resultater. Samtidig vet vi at informantene kan inneha holdninger og atferder som ikke kommer frem. Det vil også være vanskelig å oppnå tilsvarende datainnsamlinger da utvalget er vanskelig å nå, og ikke nødvendigvis vil stille til flere intervju.

### **3.5 Feilkilder**

Vi har tatt hensyn til at det kan skje feil ved datainnsamlingen. Resultatene fra intervjuene kan inneholde flere typer feil. En feil er at det er mye antagelser rundt temaet, og lite kan vise til tydelige konklusjoner. Vi må stille oss kritiske til om intervjuguiden og spørsmålene var gode nok til å måle de forholdene vi ønsket. Vi har ikke hatt mulighet til å intervjuer tilstrekkelig med informanter, da vi har hatt begrenset med tilgang, tid og ressurser. Hadde vi hatt flere informanter kunne vi kanskje fått andre svar. Det kan være vanskelig å trekke konklusjoner når datagrunnlaget er basert på så få informanter. I tillegg kan det også være vanskelig å generalisere funnene. De resultatene vi har kommet frem til er basert på Eniro Gule Sider. Vi stiller oss kritisk til om dette kan kjennetegne salgsbransjen generelt. En annen feil kan være knyttet til at vi måtte gjennomføre noen av intervjuene over mail. Mangel på direkte kontakt kan gjøre det vanskelig å vite om informantene har forstått spørsmålene riktig, og om de svarer på det vi ønsker. Oppfølgingsspørsmål var vanskelig å bruke over epost, og det kan stilles spørsmål til i hvilken grad vi kan gå i dybden av intervjuene.

*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

En fallgrube ved kvalitativ forskning er at vi muligens ikke får riktige svar på spørsmålene. Spesielt med tanke på at vi skriver om et sensitivt tema, kan det være en fare for at informantene pynter på virkeligheten.

### **3.6 Oppsummering av metode**

I dette kapitlet har vi presentert bakgrunn for valg av metode. Vi har også forklart fremgangsmåten vi har brukt for å samle inn data. Prosessen vi har valgt for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene er også belyst. Videre i neste kapittel vil vi legge frem resultater og funn som kom frem i våre undersøkelser.

## **4.0 Resultater og funn**

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra dybdeintervjuene. Her vil vi vise til informasjonen fra våre informanter, herunder tidligere salgssjef, rekrutteringskonsulent, fem tidligere selgere og en ansatt på «back office».

I dybdeintervjuene tok vi for oss nåværende og tidligere arbeidstakere i Eniro Gule Sider. Vi hadde seks dybdeintervju og to intervju over e-post. Blant informantene var det en rekrutteringskonsulent, en tidligere salgssjef, tidligere selgere og en ansatt som jobber på «back office».

I intervjuet med rekrutteringskonsulenten i Eniro kom det frem at Gule Sider i 2012 hadde 223 ansatte med en gjennomsnittsalder på 25 år. Gjennomsnittlig arbeidsperiode er 1,5 år for ansatte som jobber med nysalg i Gule Sider. Nysalg innfor Gule Sider har seks salgsteam med ti medlemmer og én salgssjef per team.

Selgere innenfor nysalg selger oppføringer av bedrifter på internett. Dette er oppsøkende salg hvor bedrifter får tilbud om å være synlig og tilgjengelig gjennom Gule Sider sin søketjeneste. Hver selger må ha 140-150 telefonløft per dag for å nå budsjett på to til seks salg per dag. Dette gjelder dags-, ukes- og månedsbudsjett.

Resultatene synliggjøres på storskjerm, hvor de beste selgerne rangeres etter antall solgte oppføringer. Salgssjefenes hovedoppgave er å gi individuelle tilbakemeldinger, men også motivere teamet til å nå felles mål. Selgerne har i gjennomsnitt en til to medarbeidersamtaler i måneden, og salgstrening i teamet en gang i måneden.

Turnover er et sensitivt tema. Da vi spurte rekrutteringskonsulenten om turnover i Eniro, ble hun merkbart forsiktig i måten hun uttalte seg på. Hun ønsket ikke å utgi konkrete tall på turnover. Vi spurte om de har et mål for turnover. Hun kunne da informere om at de ønsket en turnover under 30 prosent. Eniro Gule Sider har i dag en høyere prosent. Som nevnt tidligere, hadde de i 2011, en turnover på 63 prosent. Den informasjonen fikk vi av en bekjent som jobbet som salgssjef. Rekrutteringskonsulenten ønsket ikke å bekrefte turnoverprosenten, og begrunnet det med at det er sensitiv informasjon for bedriften.

#### **4.1 Rekruttering**

Ved spørsmål om rekruttering kom det frem at de søker kandidater som er selvmotiverte, klarer å overbevise, har konkurranseinstinkt, er ryddige og har orden på sakene. Toppidrettsutøvere blir valgt fremfor andre kandidater, som en kompensasjon for manglende salgserfaring. Dette på bakgrunn av at toppidrettsutøvere har høyt konkurranseinstinkt, og kan mestre under press. Ved rekruttering av nye ansatte utførers det tre intervjuer per kandidat, over maks to uker. Deretter følges selgerne opp i 1,5 år hvor de ”coaches”, kurses og læres opp. Av de tidligere ansatte kom det frem at de valgte Eniro som følge av godt rykte, stor og seriøs organisasjon, gode kurs og muligheter for videre utvikling innad i bedriften. Eniro er kjent for sine kurs, blant annet gjennom programmet EBS (Eniro Business School). Noen av informantene som tidligere har jobbet med salg, ga uttrykk for at de fikk mindre oppfølging og kurs etter hvert som tiden gikk.

Underveis i arbeidet med oppgaven fikk vi høre fra en tidligere ansatt at ansvaret for rekruttering og bemanning var ”outsourcet”. Eniro har gjort avtale med Proffice for rekruttering og ansettelser. Rekrutteringskonsulenten fortalte at Eniro har valgt denne løsningen for å kutte kostnader i forhold til tid, kostnader per kandidat og annonsering av stillinger.

#### **4.2 Arbeidsmiljø**

Under intervjuene med tidligere ansatte kom det frem at de fleste var meget tilfreds med arbeidsmiljøet generelt.

Tabellen under viser hvor tilfreds tidligere selgere i Eniro Gule Sider var med ulike faktorer som påvirker arbeidsmiljøet. Informantene benyttet en skala fra 1 til 7 for å oppgi hvor tilfredse de var. Vi har regnet ut gjennomsnittet på besvarelsene, og funnet følgende:



<b>Hvor tilfreds er du med:</b>	<b>Grad av tilfredshet:</b>
Arbeidsmiljø	Meget tilfreds
Kontorlandskap	Lite til middels tilfreds
Overordnede	Meget tilfreds
Tilbakemeldinger	Middels til meget tilfreds
Arbeidsoppgaver	Lite til middels tilfreds
Belønning	Middels til meget tilfreds
Teamarbeid	Middels tilfreds

Tabell 2: Ulike faktorer som påvirker arbeidsmiljøet

Det kom frem fra både tidligere salgsleder og selgere at det åpne kontorlandskapet gjør det lett å bli kjent med hverandre. De kan motivere og ”pushe” hverandre, i tillegg til at de lærer av hverandre. Det de mente var negativt med åpent kontorlandskap, er at det er lett å bli dratt ned. Dersom det er en person som ikke klarer å prestere, kan det trekke ned hele teamet. Tidligere salgssjef mente det er viktig å se det beste fra alle situasjoner. Er det en dag det ikke går som forventet, er det viktig å ikke miste motet. Hvis man mister motet er det vanskelig å komme tilbake. Hun sa også at det er vanlig at selgerne møter motgang i løpet av det første halvåret.

Eniro har en rekke sosiale begivenheter som frokost med team, personalfester, sommer- og vinterfest, reiser og månedlig kick-off som skal fungere som tiltak for et bedre arbeidsmiljø. Ansatte bekrefter i intervjuet at begivenhetene har bidratt til et godt arbeidsmiljø. De fleste mente at trivsel er det beste verktøyet til motivasjon på arbeidsplassen.

Det viste seg at selgerne var meget tilfredse med sine nærmeste overordnede og middels til meget tilfreds med tilbakemeldinger i forhold til prestasjoner. Tidligere salgssjef kunne fortelle at de hadde medarbeidersamtaler en til to ganger i måneden for å kartlegge i

hvilken grad de ansatte var fornøyd med egen innsats og hva de kunne forbedre.

Selgerne mente at oppgavene var lite fleksible og varierende, ettersom arbeidsdagen stort sett bestod av å sitte i telefon. Hver selger må ha 140 til 150 telefonløft per dag. I forhold til arbeidsoppgavene var selgerne over middels fornøyd med belønningen i form av goder som treningstilbud, pensjonsordning og lignende. De tidligere ansatte meddelte at team skaper en følelse av tilknytning eller familiefølelse hvis teamet passer sammen. Det er motiverende å jobbe mot et felles mål, hvor resultatene er synlige. Teamarbeid kan være en ulempe hvis ikke alle tar resultatet og budsjettet seriøst. Dette er grunnen til at de var middels tilfredse med teamarbeid.

### **4.3 Egenskaper og krav**

Både fra rekrutteringskonsulent og tidligere salgssjef kom det frem at krav til å nå mål og prestere er særdeles tøffe. Det er få som passer inn i bransjen da man må være mentalt sterk. Selgere må ha evnen til å nullstille seg fra dag til dag, være fokusert og jobbe for å nå budsjetter. Samtidig må arbeidstakerne ha gode kommunikasjonsevner og sosiale ferdigheter. I salgsbransjen er det viktig å være resultatorientert, selvgående og være sulten på resultater og tilbakemeldinger. For noen er det et mål å se navnet sitt på tavla.

Noen er flinke til å prate ansikt til ansikt, en annen ting er å gjøre det samme over telefon. Dette er ikke nødvendigvis kunnskap de kan få gjennom utdanning. Videre forklarer informantene at de må være ambisiøse og utadvendte av natur for å passe i salgsbransjen.

### **4.4 Faktorer som påvirker turnover**

Eniro er opptatt av å kartlegge faktorer og årsaker til hvorfor medarbeidere velger å si opp stillingen sin. De har derfor anonyme sluttintervjuer hvor de ansatte har mulighet til å dele sine erfaringer og uttrykke hva de mener om arbeidsplassen. På denne måten kan Eniro jobbe systematisk med forbedring og endre på forhold som påvirker høy turnover.

Blant de tidligere ansatte kom det frem at videre utvikling og mangel på utfordrende oppgaver var årsaker til at de sluttet. Lite motiverende arbeidsoppgaver, lei av produktet og springbrett for videre karriere var gjennomgående temaer.

**Hovedårsakene til at informantene valgte å slutte i Eniro Gule Sider:**

- Nye utfordringer
- Utvikling
- Organisasjonsstøy
- Headhunted
- Dårlig salgsverktøy
- Kom dårlig overens med sjefen
- Ringvirkninger av at salgssjef sluttet

I intervjumaterialet har vi funnet to variabler som påvirker turnover.

- De som sluttet *før* første året.
- De som har sluttet *etter* ett år.

Gjennomsnittlig arbeidsperiode er 1,5 år. Modellen som vist under forklarer ulikhetene ved arbeidsperiode.

**Ansatte som slutter *før* første året:**

- Prestasjoner
- Personlighet
- Evnen til å nullstille seg
- Press
- Intern konkurranse

**Ansatte som slutter *etter* første året:**

- Utvikling og karrieremuligheter
- Studier
- Nye utfordringer
- Lei av produktet/arbeidsoppgavene
- Lite motivasjon

Modell 1: Hovedfunn

Rekrutteringskonsulenten og den tidligere salgssjefen var enige om at de som sluttet innenfor en kort periode hadde spesielt ett fellestrekk. Problemet var at de ansatte hadde vanskeligheter med å nullstille seg. Dette vil si at negative resultater i noen tilfeller kan påvirke prestasjonene over lengre tid, både på individ- og kollektivt nivå. Den tidligere salgssjefen fortalte at resultatene de første tre månedene ofte er gode. Resultatene er fallende etter fem måneder, da teammedlemmene blir bedre kjent og de påvirkes av hverandre. Det er mer fokus på salgsteknikk etter de første fem månedene etter ansettelsen. Noen av informantene meddelte at CV-grunnlaget var en av årsakene til kort arbeidsperiode. Informanten som sitter på «back office» mener at kort arbeidsperiode henger sammen med alder. Hun mener at yngre arbeidstakere ikke tenker like langsiktig.

Det kom frem at utvikling- og karrieremuligheter internt er en viktig faktor for å bli værende i selskapet. Dette var en årsak til at informantene søkte seg inn i Eniro i utgangspunktet. Flere av informantene mente at mangel på karrieremuligheter kunne være en faktor som påvirker medarbeidernes arbeidsperiode.

De siste fire årene har vært tøffe i salgsbransjen. Det er blitt flere konkurrenter som driver med salg av oppføring, og konkurransen har derfor blitt hardere. Informanten på «back office» nevnte spesielt Finn.no og 1881 som konkurrenter som har vokst. Bedrifter må tilpasse seg endringene, noe som har ført til at prisene på produktene har gått opp. Hun forklarer videre at tidligere salgsmål har steget fra 2 salg per dag, til 2,5 til 3 salg. Hun mener derfor at det nå er enda tøffere å nå budsjett. Informanten har jobbet i Eniro de siste fem årene, og kunne fortelle at hun hadde lagt godt merke til forandringen, og at det har påvirket bransjen.

Salgssjefen ble headhuntet, og valgte derfor å si opp stillingen sin i Eniro Gule Sider. Vedkommende og andre salgssjefer meldte fra til sine overordnede om at budsjettene var urimelige. De ble ikke hørt, og da salgssjefen sa opp, så ikke hennes team verdien av å bli værende i Eniro. Dette viser ringvirkninger av at en nøkkelperson forlater bedriften. Det endte med at flere salgssjefer, og et helt team valgte å slutte i Eniro Gule sider i løpet av en kort periode.

#### **4.5 Motivasjon og mestring**

Rekrutteringskonsulenten forteller at selgerne må skape motivasjonen på egenhånd, og være selvgående. Hun forklarer at selgerne må ha et ønske om å jobbe hardt, samtidig som at de er opptatt av budsjett. Hun forteller at fokus på jobb, konkurranseinstinkt og sulten på å mestre er avgjørende faktorer for å lykkes innen salg.

Tidligere selgere presiserte at de ble motivert av synlige resultater, og at teamet jobbet mot et felles mål. Dette bidro til at hver enkelt ønsket å prestere for teamets del. De ble også motivert av gode muligheter i bransjen, fremdriftsplaner, konkurransedyktig produkt, høy lønn, høyere stilling, ambisiøse kollegaer og personlig utvikling.

Ved spørsmål om lønn, ga informantene uttrykk for at de er fornøyde med fastlønn i forhold til arbeidsoppgavene. Tidligere salgssjef fortalte at i løpet av de to årene hun jobbet

der gikk kravene til resultat fra å være oppnåelige til å bli vanskelige å nå. Ved hennes første år som selger var det en naturlig link mellom kravene og prestasjonene. Mens i det året hun jobbet som salgssjef erfarte hun at teamet hennes opplevde høyere krav. Tidligere ansatte fortalte at de var fornøyde med prestasjonslønn og målene de skulle nå. Det var et avvik mellom svarene fra informantene ut i fra når de sluttet i Eniro Gule Sider. De fleste var fornøyde med prestasjonslønnen. Derimot fortalte informanten som sluttet sist, at høyere konkurranse i markedet ga høyere krav til resultat. Dette gjorde at prestasjonsbasert lønn for mange ble vanskelig å nå.

*«Mange lokkes av å tjene penger uten å få forklart at det er mentalt krevende»*

- Tidligere selger i Eniro.

Ved spørsmål om press i forhold til prestasjoner, mente de fleste informantene at det er en naturlig opplevelse innenfor salg. Hele jobben går ut på prestasjoner, og selgerne blir bedømt ut i fra hva de leverer. Tidligere salgssjef forklarer at press oppleves subjektivt og individuelt. ”Det blir hva man gjør det til selv, og man er selv sin verste fiende”. De fleste av informantene så press og prestasjoner i salgsbransjen som ”sunt”, mens to av de tidligere selgerne kunne fortelle at presset var urimelig. De mente at arbeidet ble utmattende og lite motiverende da de hele tiden var nødt til å overgå seg selv. Hun poengterer at tilbakemeldinger og teamfølelse er sentralt for motivasjon og mestring.

Tidligere salgssjef fortalte at det er utfordrende å skulle motivere og engasjere teamet, ettersom alle har ulike behov for støtte, og er på ulike nivåer i form av kompetanse. Flere av de tidligere selgerne sa at det var frustrerende hvis en eller flere på teamet ikke hadde samme engasjement eller mål for å nå resultat og budsjett. Den tidligere salgssjefen informerte at ledere benyttet en deltakerhåndbok som verktøy for å kategorisere ulike behov hos teammedlemmene. Håndboken skal fungere som et hjelpemiddel for å finne riktig tilnærming ved å ”matche” utviklingsnivået og behovet for støtte. Hun fortalte videre at håndboken skal bidra til at hun som salgssjef skal kunne motivere og utvikle prestasjonene til sine ansatte i en positiv retning.

Et sentralt begrep som ble nevnt, er ansattes evne til å nullstille seg. Både salgssjef og rekrutteringskonsulent meddeler at dette er en av de viktigste kriteriene for å lykkes og trives med arbeidsoppgavene og arbeidet i seg selv. Det gjelder å slå egne rekorder, og

*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

”pushe” seg selv. De som ikke lykkes er som oftest ikke flinke nok til å overføre behovet til kunden for å få gjennom et salg.

Eniro Gule Sider fører et prestasjonsklima som preges av intern konkurranse i team, individuelle og kollektive budsjettkrav, fokus på resultater og sammenligning av prestasjoner. Informantene fortalte at resultatene vises på skjerm, og synliggjøres for hele avdelingen.

Det kom frem i intervjuet med tidligere salgssjef, at en av hennes kollegaer ble sagt opp på grunn av manglende resultater. Kollegaene opplevde det som skremmende noe som beviser presset som ansatte opplever i forhold til prestasjoner.

*«Hvis du ikke takler press, da har du valgt feil yrke. Det er det det går ut på»*

- Ansatt, «back office».

## **5.0 Analyse og diskusjon**

I denne delen vil vi belyse og drøfte i hvilken grad prestasjonsklimaet, prestasjonsbasert lønn, arbeidsmiljøet og karrieremuligheter i Eniro Gule Sider påvirker de ansattes intensjon om å slutte. Forskningsspørsmålene vil ligge til grunn for drøftingen og sees opp mot tidligere forskning og teori som er beskrevet tidligere i oppgaven. For å få oversikt over funnene fra undersøkelsen, henviser vi til kapittel 4.

Ut fra dette vil vi i neste kapittel komme frem til en konklusjon til vår problemstilling, samt anbefalinger til Eniro og videre arbeid.

### **Forskningsspørsmål:**

1. Har bedriftens fokus på prestasjoner en påvirkning på ansattes arbeidsperiode?
2. Har prestasjonsbasert lønn i Eniro Gule Sider en effekt på turnover?
3. Har arbeidsmiljøet i Eniro Gule Sider en påvirkning på turnover?
4. Er karriere- og utviklingsmuligheter i Eniro en forutsetning for å beholde ansatte?

### **5.1 Hovedfunn**

Modellen nedenfor forklarer sammenhengen mellom arbeidsperiode og faktorer som påvirker Eniro Gule Sider sin turnover. Vi fant relativt store forskjeller på faktorer som påvirker turnover blant nyansatte og de som har vært ansatt i over ett år.

Våre funn viser at ansatte som slutter innen første året ikke mestrer arbeidsoppgavene i forhold til arbeidskrav og mål. Ansatte som ikke har ønskede egenskaper, både ved personlighet og mestring, har vist seg å forlate organisasjonen innen seks måneder eller innen første året. Det kom frem i en undersøkelse blant ledere, utført av Respons Analyse, at arbeidsperiode på under ett år anses som en feilansettelse.

Videre viser våre funn hvorvidt ferdigheter og personlighet er avgjørende for en arbeidsperiode på et år eller mer.

Det kom frem at prestasjoner og evnen til å nullstille seg, er avgjørende faktorer for en lengere arbeidsperiode. Ansatte som slutter etter første året, har vist seg å ha høyere ambisjonsnivå i form av langsiktige planer. Blant annet har utvikling, videre karriere og mangel på motivasjon vært en årsak til deres oppsigelse.

**Ansatte som slutter før første året:**

- Prestasjoner
- Personlighet
- Evnen til å nullstille seg
- Press
- Intern konkurranse

**Ansatte som slutter etter første året:**

- Karriere- og utviklingsmuligheter
- Studier
- Nye utfordringer
- Lei av produktet/arbeidsoppgavene
- Lite motivasjon

Modell 1: Hovedfunn

## 5.2 Forskningsspørsmål 1

### Har bedriftens fokus på prestasjoner en påvirkning på ansattes arbeidsperiode?

Vi hadde en antagelse om at det var en sammenheng mellom kravet Eniro har til prestasjoner og resultater, og bedriftens turnover. Vi ville finne ut om de ansatte syntes at presset fra bransjen og organisasjonen var for høy i forhold til målene som var satt, og om dette påvirker at ansatte slutter.

Funnene har gått i to retninger. Noen av svarene kan indikere på at de ansatte oppfatter at press er en naturlig del av salgsbransjen, men enkelte følte at det var urimelige krav til resultater. Vi stiller oss spørsmål om vårt utvalg er tilstrekkelig stort til å svare på forskningsspørsmålet.

Informantene ga uttrykk for at prestasjonsklima i seg selv ikke er en faktor som skaper høy turnover i Eniro. Derimot er det flere faktorer som påvirker presset på resultatene. Gule Sider selger kun ett produkt, og arbeidet kan bli ensformig og kjedelig over tid.

Rekrutteringskonsulentene kunne fortelle at en vanlig arbeidsdag for selgere innebærer 140 til 150 telefonløft per dag. Vi anser dette som en ensformig arbeidsoppgave. Dette går igjen ut over motivasjonen, og gir ikke de ansatte rom for å mestre. For å gi økt motivasjon, forteller Kuvaas at arbeidet krever variasjon i ferdigheter. Dette stemmer også opp mot Min Hokey sin modell hvor den organisatoriske variabelen har en innvirkning på turnover i forhold til jobbinnhold. Samtidig som den yrkesmessige variabelen, herunder kompetanse og ferdigheter spiller inn. Dette viser igjen at Eniro har utfordringer med å fokusere på mestringsklimaet fremfor prestasjonsklimaet.

Vi stiller oss spørsmål om det er muligheter for en bedrift som Eniro Gule Sider å skape mestringsklima, da det er så høyt fokus på resultat og budsjett.



Selgerne har ensformig arbeidsoppgaver, og alle dager oppleves som like. Det vil da være vanskelig for selgerne å utvikle seg i og med at de ikke får noen nye utfordringer eller andre arbeidsoppgaver. Det er viktig å merke seg at press oppleves subjektiv, hvor noen personer takler motgang, andre ikke. Som modell 1, hovedfunn viser, er evnen til å nullstille seg også individuelt, og kan påvirke ansattes arbeidslengde.

Dette stemmer overens med hvordan mestring påvirkes av selvbilde og selvtillit, familieklimaet og nettverket. Det er disse faktorene som styrer hvorvidt en har tro på egne ressurser og evne til å prestere. Dette forklares gjennom Oddgeir Friborgs beskyttelsesfaktorer.

Ettersom det er oppsøkende salg, kan det tenkes at noen personlighetstyper egner seg bedre enn andre. Dette kommer også frem i vårt hovedfunn. Det er mulig Eniro ikke har klart å finne egnede personer for nettopp salg. Det kom frem at Proffice har tatt over rekruttering og bemanningsprosessen, noe som kan tyde på at Eniro har hatt problemer med å finne riktige medarbeidere til salg. Vi antar at feilansettelser kan være en av flere årsaker til gjennomtrekk av ansatte. En undersøkelse utført av Respons Analyse viste at to av tre ledere mente de selv hadde gjort en feilansettelse.

Fra samtlige informanter som ble intervjuet kom det frem at motivasjonen og prestasjonene er fallende etter de første fem månedene. Det kan tenkes at grunnen er at selgerne har et ønske om å hevde seg i begynnelsen, og er veldig på hugget i form av prestasjoner og innsats. Innsatsen faller etter hvert som de blir kjent med teamet og påvirkes av hverandre.

De av våre informanter som ser på press som en naturlig del av salgsbransjen, er også blant dem som hadde lengst arbeidsperiode. Vi antar at mange unge tror at det er en enkel måte å tjene penger på, og mange fristes av det, men er ikke klar over at bransjen er tøff.

Vi har også forstått at samtlige av teammedlemmene befinner seg på ulike utviklingsnivåer i form av kompetanse, innsats, engasjement og motivasjon. Vi stiller derfor spørsmål om hvorvidt det er muligheter for å tilrettelegge for bedre prestasjoner, når utviklingsnivået kan tenkes å være forskjellige hos de enkelte teammedlemmene. Vi har forstått at de anvender Blanchards deltakerhåndbok for å utvikle kompetanse og bevare talenter. Denne håndboken hjelper salgssjefene med individuell motivasjon og ledelsesstil overfor hver enkelt. Hvor godt egnet denne boken er i praksis, eller hvor mye utbytte teamene får, fikk vi ingen indikasjon på.

### **5.3 Forskningsspørsmål 2**

#### **Har prestasjonsbasert lønn i Eniro Gule Sider en effekt på turnover?**

Vi hadde en antagelse om at prestasjonsbasert lønn kunne ha en innvirkning på turnover. Denne antagelsen er basert på at presset for å oppnå økonomiske insentiver kunne være stressende over tid. Vi ønsket å finne ut om selgerne var tilfredse med fastlønn og prestasjonslønn i forhold til arbeidsoppgavene.

Det kom frem at tidligere selgere var tilfredse med fastlønn, i forhold til arbeidsoppgaver. Det kom derimot nye krav til salg og hørere budsjett etter hvert som det kom flere konkurrenter på markedet. Det ble vanskeligere å nå dagsbudsjettet, og provisjonen ble for mange vanskelig å oppnå. Bård Kuvaas har forsket på hvilke effekter økonomiske insentiver har på ytelse. Forskningen viste at prestasjonslønn ikke har effekt på kvalitet, men på kvantitet. I Eniro sitt tilfelle er de opptatt av mengde salg, altså kvantitet. Kuvaas sier at slike insentiver kan anvendes på arbeidsoppgaver som er enkle, rutinepregede og lite motiverende. Ut i fra dette, forklarer det hvorfor Eniro velger å belønne sine ansatte med prestasjonslønn.

*”En rasjonell medarbeider gjør ikke mer enn det som er nødvendig for å få utbetaling”*

- Bård Kuvaas

Våre informanter ga uttrykk for at prestasjonslønn ikke er en avgjørende variabel for deres turnover intensjon. Men på en annen side, så er en god fastlønn en avgjørende faktor for å beholde sine ansatte over tid. Som vist i våre hovedfunn, er prestasjonsbasert lønn ikke nevnt som en avgjørende variabel. Vi stiller oss spørsmål om høyere fastlønn kunne bidratt til at medarbeidere hadde blitt værende lenger i bedriften. Vi viser til undersøkelsen som Response Analyse hadde for Proffice, hvor det kommer frem at spesielt menn slutter fordi de ønsker høyere lønn.

Bård Kuvaas sin teori, om at prestasjonsbasert lønn bidrar til ytre motivasjon, passer for selgere i denne bransjen hvor arbeidsoppgavene er ensformige. I vår case stemmer ikke Kuvaas sin teori, fordi kravene til budsjett er for strenge.

I denne konteksten kunne vi gjerne ha utarbeidet et nytt forskningsspørsmål som kunne besvart hvorvidt kravene til salg og budsjett er påvirkende for ansattes motivasjon til å bli

værende i stillingen. Bruksområdet for prestasjonslønn stemmer overens med jobbinnholdet, men ikke til forventningene en selger må innfri. Selgerne ville kanskje hatt mer motivasjon for jobben om de så prestasjonslønnen som mer oppnåelig.

### **5.4 Forskningsspørsmål 3**

#### **Har arbeidsmiljøet i Eniro Gule Sider en påvirkning på turnover?**

Vi hadde en antagelse om at arbeidsmiljøet generelt ikke hadde en påvirkning på turnover. På en annen side trodde vi at forhold som for eksempel kontorlandskap og overordnede kunne påvirke i hvilken grad ansatte var fornøyd med arbeidsmiljøet.

Det vi hovedsakelig var ute etter da vi hadde intervjuene var om trivsel var en faktor som påvirket turnover. Da var vi ute etter om de ansatte var fornøyd med arbeidsmiljøet, når det gjelder både det psykiske og fysiske, og om det er underliggende faktorer som påvirker arbeidsmiljøet. Det kom frem av intervjuene at de fleste var fornøyd med arbeidsmiljøet og sine kolleger. Som tidligere nevnt er det fire faktorer som spiller inn på arbeidsmiljøet. Det er de fysiske, psykososiale, organisatoriske og eksterne faktorer. Disse faktorene er til for å skape en trygg arbeidsplass, et inkluderende arbeidsliv og for å ivareta de ansatte. I våre undersøkelser ble bare de fysiske, psykososiale og organisatoriske faktorene ansett som viktige.

Da det gjelder de fysiske faktorene var det litt uenigheter blant informantene. Tidligere salgssjef mente at det var lettere å bli kjent med hverandre i åpent kontorlandskap, men at det på den andre siden var veldig lett å bli dratt ned av de andre på jobben om det gikk dårlig. Dette stemmer med det Kuvaas sier om suksess og fiasko i teamsammenheng. I Virkes undersøkelse fremkom det samme, og det ble konkludert med at arbeidsglede smitter like lett som dårlig miljø. De fant også ut at én av fem nordmenn sier opp jobben sin på grunn av mistriivsel på arbeidsplassen. Det kan være en sammenheng mellom trivsel og at mange sier opp jobben etter 6-12 måneder, da det henger sammen med at prestasjonene synker etter den første tiden. Arbeidsmiljøet hos Eniro Gule Sider har vist seg å være preget av intern konkurranse, både blant teamene og innad i teamene. Det gjelder å være best for å være synlig, samtidig som de får muligheten til å vinne premier. Det har også vist seg å være høyere turnover ved team enn selgere som jobber med direkte salg alene, dette forklarer forskning av Wotruba med flere. Det er viktig å merke seg at

bedriftens størrelse og teamets inntjening har en innvirkning.

Tidligere forskning viser at organisatorisk engasjement fører til jobbtilfredshet. Det vil si i hvilken grad de føler seg knyttet til bedriften. Denne følelsen utvikles og forsterkes over tid, og er sterkere enn følelsen av trivsel. Dette stemmer også med forskning fra Perryer som sier at ansatte som har lav grad av forpliktelse, men høy grad av organisasjonsstøtte, har mindre sannsynlighet for å si opp jobben sin. Det er viktig å bemerke at Eniro er en stor organisasjon, og at utskifting av ansatte er mer vanlig eksternt og internt. Min Hokey sin modell forklarer at størrelsen på bedriften har en innvirkning på turnover. Dette bekrefter også Wotruba, Brodie og Stanworth sin forskning om at det er høyere turnover i store organisasjoner.

I Hawthorne-studiene ble det påvist at sosiale bevis er viktig i forhold til jobbtilfredshet. Dette er bevis som følelse av anerkjennelse, selvstendighet og gode relasjoner, samt meningsfullt arbeid. De samme faktorene ble også ansett som viktige av våre informanter. Tidligere salgssjef og ansatte ga uttrykk for at de var fornøyd med at det var jevnlig sosiale begivenheter, både med enkelte team og alle teamene sammen. Tidligere salgssjef forklarte at dette var et verktøy de brukte for å skape og opprettholde gode relasjoner.

Tidligere i oppgaven nevnte vi at synlighet er viktig for medarbeidernes utvikling av engasjement for organisasjonen. De ansatte ønsker å bli sett for innsatsen og den jobben de gjør. I intervjuet med tidligere salgssjef ble det sagt at hun ofte hadde medarbeidersamtaler for å kartlegge hvordan de ansatte trivdes i jobben. Hun mente også at de organisatoriske faktorene er viktig i forhold til ledelse og struktur. I intervjuene kom det frem at uklare arbeidsoppgaver og lite struktur kan føre til misnøye blant de ansatte. Det har kommet frem i både intervjuene og i teorien at det er viktig med noe stress da dette kan føre til at de jobber hardere for å nå målene. Dersom det blir for mye kan det føre til misnøye eller utbrenthet, som en av informantene nevnte. Typiske personer som passer inn i salgsbransjen er de som liker at det stilles krav og at det er konkurranse. Viser til våre hovedfunn som forteller at intern konkurranse er en faktor som påvirker turnover. Dette stemmer med at ikke alle personer takler konkurranse på arbeidsplassen.

Rekrutteringsansvarlig nevnte at en toppidrettsutøver foretrekkes fremfor andre fordi de har konkurranseinstinkt og fungerer bra i et slikt miljø. Dette stemmer med Audun Farbrot sin artikkel om at mestring på arbeidsplassen på mange måter kan sammenlignes med toppidretten. Dette støttes også opp mot Hokey sin yrkesmessige variabel.

Vi antar at et godt arbeidsmiljø alene ikke er nok til å få ansatte til å bli værende i jobben. Ansatte har behov for et inkluderende arbeidsliv hvor mulighetene for utvikling ikke bestemmes av antall salg og budsjett, men av innsatsen og viljen til å utføre arbeidsoppgavene.

Tidligere i oppgaven nevnte vi berikelsesperspektivet og belastningsperspektivet. Vi har sett at det er flere forhold i Eniro Gule Sider som tilsier at det er krevende å være selger. Kravene er tøffe, det er begrenset rom for mestring og prestasjonslønn er vanskelig å oppnå. Vi vet at dette kan oppfattes subjektivt, men vi har på en annen side fått vite at holdningene til mestring, krav og prestasjonslønn er like for våre informanter. Tidligere selgere og salgssjef deler like erfaringer og holdninger til jobbinnholdet.

#### **5.5 Forskningsspørsmål 4**

##### **Er karriere- og utviklingsmuligheter i Eniro en forutsetning for å beholde ansatte?**

Vi hadde en antagelse om at Eniro hadde gode karrieremuligheter innad i organisasjonen. Vi trodde også at mange betraktet en karriere i Eniro Gule Sider som et springbrett for videre karriere. EBS (Eniro Business School) er et kjent utviklingsprogram, og på bakgrunn av denne dannet vi oss antagelser om at utviklingsmuligheter i selskapet ville påvirke positivt.

Vi ønsket å finne ut om Eniro legger til rette for utviklingsmuligheter for sine medarbeidere. Vi ønsket å se på om karrieremuligheter i bedriften er en avgjørende faktor for å beholde ansatte.

Det er kommet tydelig frem at en av hovedårsakene til at ansatte ønsker å slutte etter ett år i Eniro, er fordi ansatte ser arbeidsoppgavene og produktet som lite motiverende. Det er ingen variasjon eller rotasjon i arbeidsperioden. Ambisjonsnivået til den enkelte forandres over tid fordi det ikke legges til rette for personlig utvikling og teamutvikling. Som tidligere nevnt, forklarer Herzberg at personlig vekst og utvikling er en forutsetning for motivasjon og jobbtilfredshet på arbeidsplassen. I motsetning til denne teorien, har Dysvik og Kuvaas sett på relasjonen mellom mestringstilnærming og turnover. Deres forskning viser at interesse og mening i arbeidet betyr mer enn muligheten for utvikling. Dette stemmer ikke opp mot våre funn og resultater, som sier at karriere- og utviklingsmuligheter er en avgjørende faktor for å bli værende i organisasjonen. I Eniro er

## *Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

det nødvendig å tilrettelegge for personlig vekst og karrieremuligheter. Dette for å tilfredsstille langvarige virkninger til arbeidet. Det er viktig å opprettholde et godt rykte innad og utad i organisasjonen. Et godt renommé kan bidra til at bedriften sikrer seg medarbeidere som viser innsats, vilje og tillit, samtidig som det tiltrekker seg riktige kandidater.

En annen avgjørende faktor for å beholde ansatte, er å tilrettelegge for karrieremuligheter i selskapet. Enten ved å klatre oppover i systemet, eller å rotere ansatte til andre avdelinger i Eniro. Rekrutteringskonsulenten så det nødvendig i noen tilfeller å flytte selgere over til Eniros andre merkevarer. Dette kan være et tiltak for å forhindre at arbeidstakerne velger å slutte i organisasjonen. Det kan bidra til å ivareta ansatte, og gi følelsen av at det finnes flere muligheter. Dette stemmer med Rigmor Grimsø sin teori om at karriereutvikling kan bidra til langtidstilknytning mellom bedrift og ansatt.

Vi stiller oss spørsmål om dette bidrar til at de får utvikle seg videre. Det hjelper nødvendigvis ikke å endre avdeling, hvis arbeidsoppgavene er det samme, og produktet tilsvarer det samme. Hvis medarbeiderne i Eniro ikke får utfordrende oppgaver, eller videre kursing, vil det ikke være muligheter for personlig utvikling. I likhet med Herzberg, så poengterer også Maslow, at vekst og anerkjennelse er nødvendig for å oppnå motivasjon på arbeidsplassen. Det å klatre oppover karrierestigen er viktig for medarbeidere i forhold til at det viser kompetanse, status og vekst. Grimsø forklarer det som at muligheten for utvikling er med på å motivere de ansatte i sitt arbeid. Undersøkelsen som er utført for Hovedorganisasjonen Virke, poengterer at medarbeidere har behov for støtte fra arbeidsplassen. Ved en forfremmelse eller vekst i bedriften, bidrar det til at de ansatte føler organisasjonsforpliktelse og at de blir ansett som viktige for driften. Når organisasjonen involverer og gir ansatte ansvar, vil de føle jobbtildfredshet. Dette stemmer overens med tidligere forskning. Vi viser til Boles med flere som poengterer at jobbtildfredshet fører til organisasjonsforpliktelse.

Kuvaas har vist i tidligere forskning at jobbinnhold som autonomi, oppgavebetydning, variasjon, følelsen av ansvar og kunnskap er avgjørende for indre motivasjon. Dette stemmer med våre funn. Vi stiller spørsmål til om det er mangel på karrieremuligheter eller jobbinnholdet som er sterkest relatert til turnover.

Vi tolker det som at ansatte ikke ser fremtid i selskapet på grunn av dårlige karrieremuligheter. Dette er en konsekvens av at selgere må hevde seg i toppen for å klatre

### *Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

i selskapet. Vi forsto det som at det blir mindre kurs over tid, og at de ikke fikk like stort utbytte av kursene, da utviklingsmulighetene og variasjonen på arbeidet likevel ikke blir endret. Det blir vanskelig å utvikle seg hvis man har jobbet der over en lengre periode og arbeidsoppgavene er lite motiverende.

Enkelte ser på en salgsjobb i Eniro som et springbrett for videre karriere, og ønsker kun å oppnå salgserfaring. Informanten som sitter på «back office» mente at kort arbeidsperiode henger sammen med alder. Hun mener at yngre arbeidstakere ikke tenker like langsiktig. Dette stemmer med William Brochs-Haukedals tidligere forskning, som viser at det er høyere turnover blant unge arbeidstakere. Det viser også at selskapets demografiske variabler spiller inn på turnover.

## **6.0 Kritikk til eget arbeid**

Vi har underveis i oppgaven sett at vi muligens burde sammenlignet Eniro med andre konkurrenter, som for eksempel Finn.no og 1881. Det kunne vært hensiktsmessig i forhold til å se om disse selskapene har like høy turnover, og om årsakene er de samme. Vi burde også funnet en bedrift med lav turnover, for å se likheter og forskjeller med Eniro.

Vi må stille oss spørsmål til om vi har vært kritisk nok til utvalget av informanter, og om de er de riktige personene til å svare på spørsmålene våre. Det kunne vært en fordel å snakket med noen av Eniro Gule Sider sine nåværende selgere, slik at vi kunne sett de opp mot tidligere selgere. Turnover er et omfattende tema, og det er vanskelig å sile ut relevant informasjon og forskning. Vi må derfor være kritiske til om litteraturen og empirien som er lagt til grunn er tilstrekkelig for å svare på vår problemstilling. Det finnes mye forskning rundt temaet, men samtidig er mye demografisk eller geografisk bestemt. Det vil si turnover som er rettet mot en spesiell bransje, yrke eller land. Vi må derfor vurdere om noe av forskningen kan generaliseres til andre bransjer eller land, og om det kan være relevant i vårt case.

Flertallet av respondentene i vår undersøkelse har vært kvinner. Her burde vi intervjuet flere menn. Dette for å undersøke om besvarelsene hadde vært forskjellige.

Det er mange ulike antagelser innenfor salgsbransjen og turnover generelt, det kan bidra til at det er vanskelig å komme frem til noe nytt som ikke er forsket eller funnet tidligere.



## 7.0 Konklusjon

I oppgaven har vi valgt å se på turnover i bedriften Eniro Gule Sider. I konklusjonen vil vi svare på de fire forskningsspørsmålene som ligger til grunn for problemstillingen og begrunne disse. Begrunnelsen bygger på analysen kombinert med egen forståelse og tolkning. Problemstillingen er:

*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

<b>Forskningsspørsmål</b>	<b>Svar</b>
Har bedriftens fokus på prestasjoner en påvirkning på ansattes arbeidsperiode?	Ja
Har prestasjonsbasert lønn i Eniro Gule Sider en effekt på turnover?	Nei
Har arbeidsmiljøet i Eniro Gule Sider en påvirkning på turnover?	Nei
Er karriere- og utviklingsmuligheter i Eniro en forutsetning for å beholde ansatte?	Ja

Vi konkluderer det første forskningsspørsmålet med at Eniro sitt fokus på prestasjoner påvirker ansattes arbeidsperiode. Det er ikke grunnlag for å si at prestasjoner er en selvstendig faktor som påvirker turnover, fordi enkelte så press på prestasjoner som naturlig, mens andre oppfattet kravene som urimelige. Vi har sett at Eniro Gule Sider fører et prestasjonsklima. Vi stiller oss kritisk til om det er mulighet for Eniro Gule Sider å skape mestringsklima, da det er så høyt fokus på resultat og budsjett. Intern konkurranse, ensformige arbeidsoppgaver og evne til å nullstille seg er forhold som samlet sett medvirker til at nyansatte i Gule Sider slutter. Det er vanskelig å si at prestasjoner er en påvirkende faktor generelt, da Eniro er bevisste på hvilke personlige egenskaper de ønsker å rekruttere til stilling som selger. Vi har sett at ansatte, som blir i mer enn et år, takler utfordringen med å måtte prestere.

Vi konkluderer spørsmål nummer to med at prestasjonsbasert lønn ikke har en direkte effekt på turnover. Hovedgrunnen tror vi er at de ansatte var fornøyd med grunnlønnen, og var derfor ikke avhengig av å oppnå øvrig belønning. Vi tror også at grunnen for at de ikke

### *Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

så prestasjonslønn som en avgjørende faktor, er fordi den er så vanskelig å oppnå. Dette henger sammen med de strenge kravene som er kommet i forhold til salg og budsjett. Vi konkluderer med at arbeidsmiljø heller ikke har en direkte påvirkning på turnover hos Eniro. Informantene var tilfreds med arbeidsmiljøet som en helhet. Det viser seg at det negative ved åpent kontorlandskap og teamarbeid, kompenseres gjennom gode sosiale opplevelser i diverse arrangementer.

Vi konkluderer siste forskningsspørsmål, om bedriftens karriere- og utviklingsmuligheter har en sammenheng med turnover, med svaret ja. Dette begrunnes med at våre informanter så arbeidsoppgavene som ensformige og kjedelige, og at det var begrenset karrieremuligheter internt hos Eniro. Dette resulterer i at de ansatte ikke får den utviklingen de forventer, i henhold til kompetanse og læring. Selgerne får god oppfølging i form av kurs og samtaler i halvannet år, deretter blir det mindre oppfølging og opplevelse av stagnasjon. Dette fører til at de gode selgerne velger alternative jobber for å få nye utfordringer og videreutvikle ferdigheter og kunnskap. Vi mener at mangelen på utviklingsmuligheter fører til at Eniro ikke klarer å skape en langtidstilknytning til sine ansatte.

Hovedfunnene våre viser at verken arbeidsmiljø eller prestasjonsbasert lønn har innvirkning på årsaker til at folk slutter. Alle informantene var fornøyd med arbeidsmiljøet, dette stemmer med våre antagelser om at arbeidsmiljøet karakteriseres som bra. Vi ble overrasket over at ingen av informantene nevnte prestasjonsbasert lønn som en årsak til oppsigelse.

Derimot kan vi se at forskningsspørsmålet om prestasjoner kommer sterkere frem hos nyansatte, og er en årsak til at ansatte slutter før første året. Det overrasket oss at ikke flere av informantene så presset på resultater og prestasjoner som urimelig. Vi antok at dette skulle være en av hovedårsakene til turnover, men informantene så presset som naturlig i et salgssyrke.

Etter første året er det mangel på karrieremuligheter som i hovedsak påvirker ansattes valg om å slutte. Vi antok at en stor bedrift som Eniro har gode karrieremuligheter innad i organisasjonen, ettersom de har ulike merkevarer og avdelinger. Vi trodde ikke at de individuelle prestasjonene var avgjørende i så stor grad som informantene gav uttrykk for. Derfor stemmer ikke våre antagelser og resultatet av dette forskningsspørsmålet.

## *Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

Vi har på bakgrunn av funnene og analysen kommet frem til en konklusjon som sier at Eniro sitt fokus på prestasjoner påvirker bedriftens turnover. Videre konkluderer vi med at mangel på karriere- og utviklingsmuligheter også er en faktor som påvirker ansatte til å forlate organisasjonen. Vi vil på bakgrunn av dette komme med anbefalinger til Eniro Gule Sider, og videre forskning som vi kunne tenke oss å undersøke.

### **7.1 Anbefalinger**

Vi vil som følge av vår undersøkelse, anbefale Eniro å kartlegge jobbsøkernes holdninger og forventninger til salgsjobbene. Dette for at man på forhånd kan få en indikasjon på om kandidatene har forstått at dette er et krevende yrke, og at det ikke bare er pengene som lokker med en salgsjobb.

Videre vil vi anbefale at Eniro gjennomfører egne medarbeidersamtaler som er rettet mot ansattes behov og ønske for utvikling av karriereløp internt i organisasjonen. Ved å gjennomføre dette kan Eniro oppnå oversikt over ansattes intensjoner i selskapet, og eventuelt kartlegge tiltak for å beholde den enkelte.

Vi har sett at selgerne i Eniro Gule Sider har behov for variasjon i bruk av ferdigheter. Eniro bør undersøke i hvilken grad de lykkes i å tilby ansatte nye muligheter, forskjellige evner og kunnskap. Vi vil anbefale Eniro å gi mer frihet. Selgerne trenger å føle kontroll og ansvar for egen arbeidssituasjon. Selgerne har fortalt at de ønsker lengre oppfølging og flere kurs. Vi tror at Eniro kan sikre seg forpliktende arbeidstakere så lenge ansatte blir sett og hørt. Organisasjonen bør også vurdere ansattes oppgaveidentitet. Det vil si i hvilken grad arbeidstakerne ser en større mening med arbeidet vedkommende gjør.

Vi antar at disse anbefalingene kan bidra til et bedre utgangspunkt, i henhold til ansattes motivasjonspotensiale og hvordan Eniro Gule Sider kan tilrettelegge for bedre jobbinnhold.

### **7.2 Videre forskning**

Det kunne vært interessant å forske videre på hvilke faktorer som påvirker at ansatte ønsker å bli i jobben. Vi kunne da gitt anbefalinger videre om hvilke tiltak de bør benytte mer av og som kunne bidratt til å redusere turnover. Vi synes også det kunne vært nyttig

### *Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

og hatt en kvantitativ undersøkelse i tillegg for å se om det er andre faktorer enn de vi har tatt for oss som påvirker turnover. Da ville vi fått et mer helhetlig perspektiv, samt at vi kunne kommet til en mer konkret konklusjon.

Videre synes vi det hadde vært interessant å se på hvorfor salgstryk ofte blir sett på som lite attraktivt. Selgere blir ofte assosiert med plagsomme og pågående mennesker, som prøver å presse på deg et produkt. Vi ville sett på om dette kunne vært en årsak til kort arbeidsperiode som selger.

Under karrieredagene på Markedshøyskolen 2013 hadde direktøren i Eniro, Mattias Wedar, foredrag om salg og trender. Han forundret seg over hvorfor nordmenn anser salgstryk som noe negativt. Han opplever salg som mer attraktivt i for eksempel Sverige. Derfor kunne det vært interessant og sett på likhetene og forskjellene mellom Eniro i Norge og i Sverige.

## 8.0 Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Fokus Forlag AS.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag.* Universitetsforlaget AS
- Blanchard, Ken, Patricia Zigarmi og Drea Zigarmi. 2001. ”*Situasjonstilpasset lederskap II.*” Sverige: Translator Scandinavia AB. [Forklaring: Deltakerhåndbok.]
- Boles, James, Ramana Madupalli, Brian Rutherford og John Andy Wood. 2007. *The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment.* Emerald Insight.
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi.* 8. utg. Oslo: Cappelen akademisk.
- Dysvik, Anders og Bård Kuvaas. 2010. *Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention.* Business Source Complete.
- Farbrot, Audun. 2012. Klima for jobbsuksess. Lesedato: 2. Mars  
2013. <http://www.forskning.no/artikler/2012/januar/311726>
- Ghauri, Pervez. Og Kjell Grønhaug. 2002. *Research Methods in Business Studies.* 2. Utgave. Financial Times Prentice Hall.
- Grimsø, Rigmor E. 2004. *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver.* 2. Utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Grimsø, Rigmor E. 2011. ”*Personaladministrasjon. Teori og praksis.*” 4. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hokey, Min. 2007. *Examining sources of warehouse employee turnover.* Emerald Insight

*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

Irvine, Derek, 2013. *10 signs you love your job*. Lesedato: 4. Mars 2013.

<http://www.ragan.com/Main/Articles/46028.aspx#>

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* 4. Utgave. Abstrakt forlag AS

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kotler, Philip. 2008. *Markedsføringsledelse*. 3. Utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS

Kuvaas, Bård. 2008. *Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser*. Universitetsforlaget. Idunn

Kuvaas, Bård. 2009. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann, 2010. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2 Utgave. Gyldendal Norsk forlag AS

Lekve, Maria, 2012. *Derfor bytter folk jobb*. Lesedato: 27. februar 2013:

<http://www.dinepenger.no/jobb-og-pensjon/derfor-vil-folk-bytte-jobb/10052993>

Marshall, Jeffrey og Ellen M. Heffes. 2006. *Pay Scores Low on Reasons for Leaving*. Business Source Complete.

Myklemyr, Anita. 2009. *Utnytt godfølelsen*. Lesedato: 18. April

2013. <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/utnytt-godfolelsen/>

Nordhaug, Odd. 2000. *Målrettet personalledelse*. 2. Utgave. Tano Aschehoug

Perryer, Chris, Catherine Jordan, Ian Firms og Antonio Travaglione. 2010. *Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support*. Emerald Insight.

*Hvilke faktorer har påvirkning på turnover i Eniro Gule Sider?*

Sølhaug, Randi M. 2004. Måling av mestring. Lesedato: 19. Mars

2013: <http://www.forskning.no/artikler/2004/september/1094562156.6>

Sørensen og Grimsmo 2001. *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. 2. Utgave  
Tiden Norsk Forlag AS.

Sørheim, Tone Iren, 2013. *Ti tegn på at du trives i jobben*. Lesedato: 27. Februar

2013: <http://www.dinepenger.no/jobb-og-pensjon/ti-tegn-paa-at-du-trives-i-jobben/20322416>

Tørring, Caroline Sesvold 2011. *6 av 10 vil bli kvitt en kollega*. Lesedato: 27. Februar

2013: <http://www.dinepenger.no/jobb-og-pensjon/6-av-10-vil-bli-kvitt-en-kollega/10094328>

Virke, 2013. *Arbeidsglede virker*. Hovedorganisasjonen og Ennova AS. Rapport.

Lesedato: 7. Mars

2013: <http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Sider/Skap-arbeidsglede.aspx>

Wotruba, Thomas, Stewart Brodie og John Stanworth. 2005. *Differences in Turnover Predictors between Multilevel and Single Level Direct Selling Organizations*.  
Business Source Complete.

## Vedlegg I, side 1

### Intervjuguide – rekrutteringskonsulent

1. Alder, utdanning og tidligere jobb?
2. Hvor lenge har du jobbet i Eniro?
3. Hva er ditt ansvarsområde og arbeidsoppgaver?
4. Hvor mange jobber i Gule Sider?
5. Hva er gjennomsnittsalderen hos selgere?
6. I følge svensk statistisk sentralbyrå, så er salg og servicebransjen på topp av yrker med høyest turnover – Hva mener du er årsaken til dette?
7. Er det bestemte personlighetstyper som egner seg for salg hos dere i Eniro?
8. Hva ser dere etter i en potensiell kandidat?
9. Hvilke kostnader ligger det i å rekruttere nye ansatte?

### Proffice skal overta bemanningen for Eniro.

10. Hva er årsaken til at dere bruker tjenester i stede for å ha egen avdeling?
11. Hvilke fordeler vil Eniro få ved å bruke Proffice?
12. Har dere en oversikt over gjennomsnittlig arbeidsperiode blant deres ansatte?
13. Har dere en oversikt over gjennomtrekk av ansatte de siste årene?
14. Hvor mange slutter i løpet av et år?
15. Hva tror du er årsaken til at organisasjoner ikke går ut med informasjon og tall om turnover? Og hvilke konsekvenser får det for organisasjonen å gå ut med slik informasjon?
16. Er det høyere turnover blant kvinner eller menn?
17. Har turnover en sammenheng med alder?
18. Hvordan kartlegger dere de ansattes arbeidsintensjon i forhold til karrieremuligheter og arbeidsperiode?
19. Hvor ofte gjennomføres det Medarbeiderundersøkelse?
20. Hva mener du er avgjørende for å ivareta ansatte?
21. Hva tror du er den viktigste årsaken til at ansatte slutter?



## Vedlegg I, side 2

22. Hvilke karrieremuligheter har en selger i Eniro?
23. Hva mener du er en attraktiv arbeidsplass?
24. I hvilken grad har utdanning påvirkning på medarbeidernes forventninger til arbeid, lønn, belønning etc.?
25. Hvilke aktiviteter utfører dere for å skape et godt arbeidsmiljø?

## Vedlegg II, side 1

### Intervjuguide – tidligere selgere

1. Utdanning, alder og tidligere jobb?
2. Når jobbet du i Eniro Gule Sider?
3. Hva fikk deg til å søke jobb i Eniro?
4. Hvilke vurderinger gjorde du før du begynte i salgsstillingen?
5. Hva er en attraktiv arbeidsplass?
6. Hva var årsaken(e) til din oppsigelse?
7. Hva mener du er årsaken til Eniro Gule Sider sin turnover?
8. Hvordan så en vanlig arbeidsdag ut?
9. Forklar de negative og positive sidene ved kontorlandskap og team.
10. I hvilken grad fikk du rom for variasjon og utvikling som selger?
11. Hvordan legger Eniro Gule Sider til rette for karrieremuligheter og vekst internt?
12. Hva kreves av selgere?
13. Hvordan så fastlønn og prestasjonsbasert lønn ut, i forhold til arbeidsoppgavene dine?
14. Hva motiverte deg på arbeidsplassen?
15. Hva demotiverte deg på arbeidsplassen?
16. Fullfør setningen «Eniro er kjent for (å ha) .....»
17. Fullfør setningen «Arbeidsoppgavene er ofte.....»
18. I hvilken grad hadde du ønske eller ambisjoner for videre vekst og karriere i selskapet?
19. Hvordan oppfattet du press på arbeidsplassen?
20. Hva og hvilke tiltak bidro til godt arbeidsmiljø?
21. Hva burde vært til stede for at du skulle blitt værende i Gule Sider?

## Vedlegg II, side 2

22. Hvor tilfreds var du med følgende forhold? På en skala fra 1 til 7.

Overordnede

Belønning

Feedback

Team

Kontorlandskap

Arbeidsoppgaver

## Vedlegg III

### Intervjuguide – tidligere salgssjef

1. Alder, utdanning og tidligere jobb?
2. Har du jobbet med salg tidligere?
3. Har du jobbet som leder tidligere?
4. Hvilke arbeidsoppgaver hadde du?
5. Hva er de største utfordringene med å lede et team?
6. Hvor mange medarbeidere hadde du på teamet ditt?
7. Hvordan karakteriserer du deg selv som leder?
8. Hva kreves av selgere?
9. Hva er fordelene og ulempene ved kontorlandskap?
10. Hva er fordelene og ulempene ved å jobbe i team?
11. Hva tror du er årsaken til at salgsbransjen har høy turnover? Eller Eniro?
12. Hva motiverte deg mest på arbeidsplassen?
13. Var du tilfreds med lønnen i forhold til arbeidsoppgaver og ansvarsområde, både som selger og salgssjef?
14. Hvordan motiverte du dine ansatte?
15. Opplevde du at dine underordnede erfarte press i forhold til arbeidsoppgaver og resultater?
16. Hva er en attraktiv arbeidsplass for deg?
17. Hva tror du er årsaken til at ansatte sluttet før eller like etter første året?
18. Følte du at det var for mye fokus og press på prestasjoner?
19. Hva vil du si er det vanskeligste ved salg?
20. Som selger, hvor avhengig var du av tilbakemeldinger og medarbeidersamtaler?
21. Hvilke konsekvenser fikk det for teamet/Eniro ditt da du sluttet?

## Vedlegg IV

### Intervjuguide – «back office»

1. Alder, utdanning og tidligere jobb?
2. Har du jobbet med salg tidligere?
3. Hvilke arbeidsoppgaver har du som sitter på Backoffice?
4. Hva er de største utfordringene med arbeidsoppgavene dine?
5. Hva mener du kreves av selgere?
6. Hva er fordelene og ulempene ved åpent kontorlandskap?
7. Hva tror du er fordelene og ulempene ved å jobbe i team?
8. Hva tror du er årsaken til at salgsbransjen har høy turnover?
9. Hva motiverte deg mest på arbeidsplassen?
10. Hva er en attraktiv arbeidsplass for deg?
11. Hva tror du er årsaken til selgere sin korte arbeidsperiode?
12. Tror du det er for mye fokus og press på prestasjoner?
13. Hva gjør Eniro for å ivareta ansatte?