

Bachelor Opdracht BK

Van Motivatie naar Prestatie in KPN RETAIL



Wessel van Rijkom(s0202495)
Bedrijfskunde
Bachelorscriptie

Universiteit Twente
Begeleider Universiteit Twente: dr Henk Kroon
:dr. Peter Schuur

KPN
Eerste begeleider KPN: Ruben Bolink
Tweede begeleider KPN: Sercan Akdag

Management Summary

In de retail is het stellen van targets niet uniek, vrijwel elke grote retailer werkt met targets om de doelstellingen op papier te zetten, ofwel meetbaar te maken. Wanneer nauwkeurig en op op individueel niveau de prestaties gemeten worden in relatie tot de targets, kunnen ook de prestaties op individueel niveau inzichtelijk gemaakt worden. Juist deze prestaties van de verkopers van de KPN- winkels blijken vaak onvoldoende te zijn. Het valt te constateren dat de verkopers wel de juiste kennis en kunde bezitten om te kunnen verkopen, maar toch niet in staat zijn om zijn of haar targets te halen, uitzonderingen daargelaten. Motivatie speelt hier een zeer belangrijke rol in. Een gebrek aan de juiste motivatie zorgt ervoor dat men niet van dag tot dag voldoende functioneert. Echter blijft het onduidelijk hoe men een verkoper elke keer opnieuw kan motiveren. Op zoek naar een verklaring, staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

"Welke motivators spelen bij de verkopers, en welke zijn direct beïnvloedbaar op de werkvloer?"

Alvorens een antwoord te kunnen geven op deze vraag is er een literatuurstudie uitgevoerd, gericht op het vinden van voorwaarden waaraan voldaan moet worden om een medewerker goed te laten functioneren in de winkel.

Hierop volgden interviews met een aantal medewerkers om een helder beeld te verkrijgen van de perceptie vanuit het oogpunt van de medewerkers. Uit de afgenomen interviews voor deze opdracht blijkt welke motivatiefactoren een rol spelen in de dagelijkse werkzaamheden van de KPN-verkopers. Vanuit de theorieën worden deze factoren geanalyseerd om vervolgens passende vervolgonderzoeken te kunnen voordragen aan KPN, welke gericht zijn op het management die ook deze motivatoren kunnen beïnvloeden.

De theorie en de afgenomen interviews vormden de basis tot het kunnen weergeven van beïnvloedbare motivators. Hierin werd gekeken naar hetgeen wat vanuit de theorie relevant is op het retaillandschap waarin KPN zich bevind. De interviews diende om een afspiegeling te kunnen maken tussen de theorie en de praktijk.

Vanuit de literatuur en de afgenomen interviews kon geconcludeerd worden dat de volgende motivators voor de motivatie, binnen KPN Retail, van belang zijn:

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| - Targets | - Bonus P-plan / Incentives |
| - Doorgroei | - Reprimande |
| - Scores/competitie | - Compliment |
| - Belemmering | - Privé situatie |

Uit het onderzoek blijkt hoe deze factoren een negatieve dan wel positieve invloed kunnen hebben op de werkzaamheden van de medewerkers.

Het onderzoek zal ook het advies bevatten hoe om te gaan met deze factoren maar belangrijker nog hoe deze te herkennen. Diegene die een directe invloed kunnen uitoefenen op deze factoren zullen dan ook dit advies ontvangen.

Vanuit dit advies zal een tool aangedragen worden voor de winkelmanagers waarbij men tijdens evaluatiegesprekken inzichten kunnen verschaffen in de medewerkers en hoe deze beter te sturen in bepaalde situaties. Leiding geven aan personeel waarbij de belangrijkste motivatiefactoren bekend zijn zal meer resultaat opleveren dan wanneer deze niet bekend zijn.

Tot slot zullen er nog enkele suggesties gedaan worden m.b.t. mogelijke vervolgonderzoeken waarbij KPN een analyse zou kunnen uitvoeren m.b.t. de relaties tussen intrinsieke en extrinsieke motivatiefactoren.

Voorwoord

Voor u ligt mijn bachelorscriptie, geschreven ter afsluiting van de Bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het onderzoek voor deze opdracht is uitgevoerd in opdracht van KPN.

De afgelopen maanden heb ik bij KPN onderzoek gedaan naar de motivatie van winkelpersoneel. Aan de hand van theoretische inzichten en het houden van interviews, met een selectie van verkopers die werkzaam zijn in de KPN-winkels, is er een advies uitgebracht om eventuele vervolgstudies te starten. Uit de verkregen inzichten van het onderzoek heb ik een tool opgesteld die gebruikt kan worden bij het houden van evaluatiegesprekken. Dit heeft als doel de beleving van het personeel inzichtelijk te maken, zodoende kan de manager de motivatiefactoren van de medewerker analyseren en hierop inspelen.

Terugkijkend op mijn bacheloropdracht kan ik zeggen dat ik tevreden ben met het eindresultaat, ondanks de opgelopen vertraging. Het doen van dit onderzoek is voor mij een leerzame ervaring geweest. Dankzij de begeleiding van dr. Anna Bos- Nehles heb ik ervaren hoe een dergelijk onderzoek opgezet en uitgevoerd dient te worden.

Helaas is het niet gelukt de samenwerking op een constructieve manier door te zetten met dr. Anna Bos- Nehles, waardoor de behandeling van mijn scriptie in handen kwam van dr. Henk Kroon. De samenwerking met dr. Henk Kroon heeft de afhandeling van het verslag in een stroomversnelling gebracht. Mede dankzij zijn constructieve feedback is het verslag geworden zoals het nu voor u ligt.

Dr. Peter Schuur wil ik bij deze eveneens bedanken voor zijn inspanningen als tweede lezer in samenwerking met dr. Henk Kroon.

Daarnaast was het voor mij een zeer leerzame ervaring om de werkzaamheden van het KPN-personeel, waar ik ook onder val, grondig te analyseren.

Graag wil ik hierbij een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik mijn begeleiders vanuit KPN bedanken, Ruben Bolink en Sercan Akdag, bij wie ik altijd terecht kon met mijn vragen.

Daarnaast wil ik Anna Bos- Nehles van de Universiteit Twente bedanken voor de kritische en behulpzame inzichten die zij mij geboden heeft. Dit is het verslag ten goede gekomen. Verder wil ik graag Jan de Leede hartelijk bedanken voor zijn kritische maar vooral praktische inzichten die mij enorm hielpen het overzicht terug te verkrijgen over dit verslag.

De samenwerking met dr. Henk Kroon is erg constructief geweest, ook dank ik hem voor de bereidheid die hij toonde om deze scriptie in beheer te nemen zodat ik mijn bachelor kan afronden.

Tot slot wil ik ook alle geïnterviewden bedanken voor hun deelname aan mijn onderzoek, ik hoop dan ook dat op termijn dit onderzoek op een positieve manier zal bijdragen aan hun werkzaamheden dan wel hun werkervaring.

Wessel van Rijkom
Zoetermeer, 2014

Inhoudsopgave

- 1 Introductie KPN**
 - 1.1 Waarom KPN
 - 1.2 Over KPN en KPN retail
 - 1.3 Medewerker
- 2 Onderzoeksopzet**
 - 2.1 Probleemstelling
 - 2.2 Doel van het onderzoek
 - 2.3 Onderzoeksvragen
 - 2.4 Programma van eisen
 - 2.5 Onderzoeksmodel
 - 2.6 Vooruitblik op verslag
- 3 Theoretisch kader**
 - 3.1 AMO model
 - 3.2 Framework van Locke
 - 3.2.1 *Behoeften*
 - 3.2.2 *Waarden en motieven*
 - 3.2.3 *Doelen en intentie*
 - 3.2.4 *Zelfwerkzaamheid*
 - 3.2.5 *Prestatie*
 - 3.2.6 *Beloning*
 - 3.2.7 *Tevredenheid*
 - 3.3 Intrinsieke & extrinsieke motivatie
 - 3.3.1 *Intrinsieke motivatie*
 - 3.3.2 *Extrinsieke motivatie*
 - 3.3.3 *Relatie extrinsieke- en intrinsieke motivatie*
 - 3.4 Samenvatting theoretisch kader
 - 3.4.1 *Relatie medewerker motivatie en intrinsieke motivatie*
 - 3.4.2 *Relatie medewerker motivatie en rol supervisor*
 - 3.4.3 *Relatie medewerker motivatie en beloningen/incentives*
 - 3.4.4 *Relatie job satisfaction in relatie met medewerker motivatie*
 - 3.5 Rol extrinsieke motivatie op intrinsieke motivatie
 - 3.5.1 *Positieve beïnvloeding*
 - 3.5.2 *Negatieve beïnvloeding*
- 4 Methodologie**
 - 4.1 Methoden
 - 4.1.1 *methoden voor beantwoording deelvragen*
 - 4.2 Methodologie literatuuronderzoek
 - 4.3 Methodologie interviews
 - 4.4 Onderzoeksgroep
- 5 Analyse interviews**
 - 5.1 Rol van de manager
 - 5.2 Incentives
 - 5.3 Financiële beloningen
 - 5.4 Targets
 - 5.5 Tevredenheid

5.6	Huidige situatie
6	Toepassing theorie op praktijk
6.1	Samenvatting relevante theorieën
6.1.1	<i>Intrinsieke motivatie</i>
6.1.2	<i>Toepassing intrinsieke motivators</i>
6.2	Extrinsieke motivatie
6.2.1	<i>Toepassing extrinsieke motivators</i>
6.3	Relatie intrinsieke- en extrinsieke motivatie
6.3.1	<i>Toepassing intrinsieke en extrinsieke motivatie</i>
6.4	Discussie
7	Conclusie
7.1	Beantwoorden van de onderzoeksvraag
7.1.1	<i>Targets</i>
7.1.2	<i>Doorgroei</i>
7.1.3	<i>Scores/ competitie</i>
7.1.4	<i>Belemmeringen</i>
7.1.5	<i>Compliment</i>
7.1.6	<i>Reprimande</i>
7.1.7	<i>Bonus Pplan/ incentives</i>
7.1.8	<i>Privé situatie</i>
7.2	Beperkingen
7.3	Vervolgonderzoek
7.4	Advies
8	Discussie
9	Geraadpleegde literatuur
10	Bijlagen

1 Introductie KPN

1.1 *Waarom KPN*

Het feit dat ikzelf als verkoper voor KPN in de winkel sta heeft mij ertoe gezet dit onderzoek te starten. Inmiddels ben ik assistent-manager geworden in één van de grootste winkels van regio Zuid-Holland en ook voor deze functie is het volgende onderzoek uiterst belangrijk. Toen ik begon te werken voor KPN als uitzendkracht, moest ik toetsen maken en daarmee zorgde ik er direct voor dat ik voldoende productkennis bezat. Verder hielp KPN mij, middels cursussen en persoonlijke begeleiding van mijn collega's, om mijn verkoopvaardigheden op peil te brengen. Voor een ieder die bij KPN in de winkel staat heeft op deze manier voldoende kennis en kunde opgebouwd. Echter viel mij op dat scores van mijzelf en collega's vrij veel varieerden in hoogte, vooral wanneer er een incentive liep. Het team waarin ik heb mogen werken kende altijd zeer goede resultaten, maar zelfs wanneer er een incentive gaande was zagen we een enorme toename in de verkoop van de producten die aan die incentive gebonden waren. Zulke enorme toenames in de verkoopaantallen waren absoluut geen uitzondering bij het kunnen winnen van een incentive.

Gezien het feit dat wij als team in staat waren ineens een enorme hoeveelheid extra van een bepaald product te verkopen deed mij inzien dat een incentive hiervan de oorzaak was.

Waardoor konden wij als team ineens veel meer van een bepaald product als er iets te winnen viel? Juist dit opvallende fenomeen heeft mij doen inzien dat wij als verkopers tot veel meer in staat zijn dan wij normaal gesproken laten zien, dit zou ook moeten gelden voor filialen waarin verkopers constant lager dan gemiddeld scoren. Dat wij meer kunnen verkopen omdat wij gemotiveerd zijn om prijzen te winnen zegt veel over wat motivatie kan doen met de verkoopresultaten. Juist omdat motivatie zo'n grote invloed heeft op de prestaties, heeft mij doen besluiten te onderzoeken hoe verkopers der mate gemotiveerd kunnen worden zodat de resultaten verbeteren.

Het op een juiste manier motiveren van personeel begint bij het herkennen van factoren waar men gevoelig voor is. Dit betekent dat managers veelal geen uniforme aanpak kunnen aannemen om iedereen in zijn of haar team te motiveren, daar waar elk individu waarde hecht aan andere dingen. Mijn ervaringen waren voornamelijk dat een uniforme aanpak werd aangenomen m.b.t. het team.

Zo werd er in Zoetermeer volledig ingezet door mijn toenmalige manager op onderlinge competitie tussen de medewerkers. Een team bestaande één manager en zeven verkopers waarbij zes van ons 23 jaar of jonger waren. Slechts 2 medewerkers, waaronder mijn toenmalige manager, hadden een leeftijd boven de 45 jaar, waarbij deze tevens bijna 20 jaar in de winkel stonden. Dit werkte niet binnen ons team. Onze oudere collega gaf aan niet meer gemotiveerd te raken door targets of competities en anderen zagen er ook weinig in omdat ze aangaven toch waarschijnlijk veel minder te scoren dan enkele van ons. Na enkele weken kunstmatige enthousiasme van mijn toenmalige manager konden we het resultaat zien. Vier medewerkers waren afgehaakt zonder echt ooit begonnen te zijn en onder deze vier medewerkers ontstond wat ontevredenheid. De overige drie waaronder ik waren voor dit initiatief onszelf al aan het meten met elkaar en hadden geen extra aansporing op dat vlak nodig. Het bedoelde effect bleef uit en had op enkele medewerkers zelfs een negatieve invloed. Dit was ervaring dat mij deed inzien dat uniforme acties niet altijd het gewenste effect hebben, maar wellicht was er meer uit te halen als er meer rekening gehouden werd met de individuen.

Ik wens mijn inzichten ook te vertalen in het verslag om managers meer inzicht te geven in de rol van motivatie en de rol van het individu.

1.2 Over KPN en KPN-retail

KPN is leverancier van Telecommunicatie en IT-diensten in Nederland en biedt voor consumenten tv, internet vaste en mobiele telefonie aan. Ook voor zakelijke klanten biedt KPN IT- en telecommunicatieoplossingen. KPN heeft een groot portfolio en bezit meerdere merken om aparte doelgroepen te bereiken. Voor iedere doelgroep heeft KPN een merk dat bij hen past, bijvoorbeeld KPN is vooral voor vaste en mobiele telefonie voor gezinnen, Hi mobiele telefonie voor jongeren en Telfort levert vooral vaste en mobiele telefonie voor budgetklanten.

De KPN-winkels zijn de directe contactpunten met de bestaande en mogelijke nieuwe klanten. De winkels dienen als verkoopkanaal en daarbij is het een direct servicepunt voor klanten. De verkoopkanalen die men bij KPN inzet zijn; de winkels, accountmanagers, het callcenter en het internet. Bij de winkels en callcenters werkt men met verkopers die directe invloed kunnen hebben op het verkopen van producten van KPN. De verkopers spelen een cruciale rol in het verkopen van producten, net als het leveren van service. De verkopers in de winkel zijn het gezicht van KPN waardoor het belangrijk is dat men goed functioneert.

Directe invloed kunnen uitoefenen op het koopgedrag van klanten is erg belangrijk voor elke commerciële onderneming. Reclames en acties kunnen een klant lokken, het daadwerkelijk overgaan tot aanschaf kan beïnvloedbaar zijn. Goede verkopers kunnen de klant met het gewenste artikel de deur uit laten gaan, betere kunnen de klant dat artikel verkopen met een ander product waar men niet aan gedacht had. Vooral in een periode waar de economie alles behalve zijn hoogtijdagen viert, geldt voor het gros van de mensen dat zij goedkope alternatieven zoeken. KPN is een organisatie die staat voor kwaliteit en zal zichzelf qua prijzen niet snel kunnen vergelijken met de concurrentie die vaak een stuk goedkoper zijn. Juist dan is overredingskracht van het personeel belangrijk, waardoor het uiterst interessant is om te kijken naar de verkopers in de KPN- winkels.

1.3 Medewerker

Een verkoper van KPN wordt geselecteerd naar het verwachte vermogen om als verkoper te functioneren. Daarnaast is het belangrijk dat een verkoper voldoende productkennis bezit om de producten op een juiste manier aan te bieden. Up to date kennis bezitten is noodzakelijk om in een veranderende markt als die van internet, tv en telecom, vandaar dat KPN de nodige informatie blijft verstrekken. Het kennisniveau van de verkopers wordt geregeld getoetst. Kennis is de basis om te kunnen verkopen, echter moet men ook een verkoopgesprek kunnen voeren die ook voor de klant prettig aanvoelt. Om dit te bewerkstelligen zullen de verkopers ieder jaar een aantal verplichte cursussen moeten volgen m.b.t. het ontwikkelen verkoopvaardigheden. Het hebben van kennis en de juiste vaardigheden zijn echter niet afdoende.

Een verkoper van KPN staat in de winkel als het gezicht van KPN. Als verkoper dien je voldoende kennis te bezitten om de klanten goed te woord te kunnen staan. Daarbij moet een verkoper een verkoopgesprek kunnen voeren zodat klanten op een goede manier geholpen worden, en bij voorkeur met een KPN product naar huis gaan. Om na te gaan hoe een verkoper presteert, wordt er gekeken naar de scorekaarten. Een verkoper behaalt een bepaalde score door het verkopen van producten van KPN. Deze scorekaart is een uitstekende tool om de prestaties van het personeel en de winkel te monitoren. De scorekaart is verder uitgewerkt in de bijlagen met de daarbij behorende uitleg.

2 Onderzoeksopzet

In opdracht van KPN zal deze scriptie een advies bevatten over hoe men bij KPN de verkopers beter kan motiveren om zodoende meer uit elke verkoper te halen. Dit hoofdstuk zal de probleemstelling, de doelstelling, de relevante onderzoeksvragen en de methodologie behandeld worden. Tot slot zal een vooruitblik komen op de rest van het verslag.

2.1 Probleemstelling

Prestatie van medewerkers in de KPN- winkels kunnen enorm variëren per medewerker. De resultaten van de medewerkers bepalen uiteindelijk de prestaties van de winkel waarin zij werkzaam zijn. Op basis van de prestaties van de winkel worden de managers uiteindelijk beoordeeld, voor hen is het dus zaak dat iedere verkoper genoeg producten afzet. Wanneer de verkopers niet genoeg verkopen heeft de manager een probleem. Eerder is besproken dat het verschil gemaakt kan worden door in te spelen op de motivatie van de verkopers.

Veel medewerkers hebben moeite met het behalen van targets, echter wanneer er een incentive loopt zien we dat over het algemeen de verkoopcijfers toenemen. Een incentive is een periode waarbij de verkopers een prijs kunnen winnen, wanneer zij een bepaald product verkopen. Dit betekent dat tijdens de periodes dat er een incentive loopt dat men genoeg motivatie heeft om toch meer producten te verkopen dan dat men normaal gesproken doet. Wanneer men gemotiveerd wordt door iets wat van “buitenaf” komt noemen we dit extrinsieke motivatie. Blijkbaar werkt dit, alleen heeft dit slechts een tijdelijke uitwerking. Er moet onderzocht worden wat de verkopers van dag tot dag, van week tot week en van maand tot maand blijft motiveren. Vandaar zal er ook gekeken worden naar welke factoren invloed hebben op motivatie.

Dagen waarop slecht gepresteerd wordt, kunnen leiden tot demotivatie. Ongemotiveerd personeel zal minder presteren dan wanneer zij gemotiveerd zijn. Juist op dit soort momenten is het van belang dat het personeel is en die op een juiste manier hun werk blijven verrichten. Dit zal een positief effect hebben op de resultaten. Juist in tijden waarin het qua resultaten minder gaat, wil men gemotiveerd personeel in de winkel hebben die het maximale bereiken op een dag.

Belangrijk is dus het herkennen van de motivatiefactoren die van invloed zijn op de medewerkers. Belangrijker voor de manager om een positief effect te creëren op het resultaat is het herkennen van motivatiefactoren waar hij of zij direct invloed op uit kan oefenen.

2.2 Doel van het onderzoek

Van elke medewerker wordt een bijdrage verwacht aan de resultaten van een KPN- winkel. Gemotiveerd personeel zal eerder het gewenste niveau behalen. Het juist motiveren van personeel is hierbij van belang. Uit dit onderzoek moet blijken op welke wijze het personeel gemotiveerd kan worden.

Het doel van dit onderzoek richt zich op het inzicht verschaffen aan KPN over welke motivatiefactoren een rol spelen in de dagelijkse werkzaamheden van de verkopers. De beïnvloedbare motivatiefactoren en de daarbij behorende inzichten zullen aan de uitvoerende regio- en winkelmanagers aangeboden worden, daar waar zij invloed hebben op de desbetreffende motivators. Daarnaast zullen bevindingen, die niet beïnvloedbaar zijn door het directe management, aangeboden worden aan de bestuurder van KPN. Dit onderzoek zal daarnaast dienen als basis van eventuele vervolgonderzoeken m.b.t. de in dit onderzoek gebleken motivatiefactoren. Aansluitend zal een tool aangereikt worden om de managers te helpen de beleving van de verkopers te concretiseren. Om een gedegen advies te kunnen geven zullen er vervolgonderzoeken noodzakelijk zijn die een mogelijke aanpassing aan de werkwijze van KPN kan onderbouwen.

Uit deze doelstelling kan de volgende centrale vraagstelling worden afgeleid:

“Welke motivators spelen een rol bij de verkopers, en welke zijn direct beïnvloedbaar op de werkvloer?”

2.3 Onderzoeksvragen

Het formuleren van deelvragen zal de nodige inzichten verschaffen om de centrale vraagstelling correct te kunnen behandelen. Hierop zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

“Hoe worden de huidige resultaten van de winkels/medewerkers gemeten?”

Hoe de verkopers qua resultaat gemonitord worden is van belang bij het feit of er bij incentives bijvoorbeeld meetbare verschillen optreden.

“Hoe zien de dagelijkse werkzaamheden eruit van de verkopers?”

Tijdens de dagelijkse werkzaamheden worden verkopers blootgesteld aan allerlei invloeden die effect kunnen hebben op de motivatie van een verkoper. Wanneer een manager dit weet kan het gericht handelen naar de belangen van de verkoper.

“Wat zijn de theorieën op het gebied van motivatie in de retail?”

Welke bestaande theorieën zijn al ontwikkeld binnen dit vakgebied m.b.t. motivatie en in hoeverre zijn ze herkenbaar in de praktijk.

“Wat zijn de theorieën op het gebied van werken met targets?”

Welke bestaande theorieën zijn al ontwikkeld binnen dit vakgebied m.b.t. motivatie en in hoeverre zijn ze herkenbaar in de praktijk.

“Wat zijn goede/ slechte resultaten? En Wanneer zijn resultaten constant?”

Deze vragen zijn van belang bij het onderzoek vanwege de mogelijkheid tot het analyseren van verschillen tussen medewerkers en periodes m.b.t. invloeden van verschillende motivatiefactoren.

“Wat wordt er nu gedaan om de medewerkers te motiveren?”

Komen de huidige motivatietools overeen met de relevante theorieën en zouden anderen manieren wellicht doeltreffender kunnen zijn. Wordt men op de huidige manier veelal uniform gemotiveerd of kijkt men naar het individu. Deze vraag brengt de huidige situatie in kaart om zodoende een advies te kunnen geven m.b.t. het bereiken van een eventuele gewenste situatie.

“ Waardoor worden de verkopers gemotiveerd?”

Komen de motivatiefactoren van de medewerkers wel overheen met hetgeen wat KPN probeert te beïnvloeden met bijvoorbeeld incentives. Het is van belang te weten voor het onderzoek of de acties van KPN aansluiten op de behoeften van de medewerkers. Hierop kan een gedegen advies komen hoe deze situatie indien nodig te verbeteren.

De volgende tabel geeft weer welke methode gehanteerd is om de gestelde deelvragen te kunnen beantwoorden:

Deelvraag	Methoden
Hoe worden de huidige resultaten van de winkels/medewerkers gemeten?	Gebaseerd op interviews met de verkopers van KPN- winkels
Hoe zien de dagelijkse werkzaamheden eruit van de verkopers?	Gebaseerd op interviews met en het winkelpersoneel van KPN
Wat zijn de relevante theorieën op het gebied van motivatie in de retail?	Gebaseerd op relevante literatuur
Wat zijn de relevante theorieën op het gebied van werken met targets?	Gebaseerd op relevante literatuur
Wat zijn goede/ slechte resultaten?	Gebaseerd op interviews met verkopers van KPN- winkels
Wanneer zijn resultaten constant?	Gebaseerd op interviews met verkopers van KPN- winkels
Wat wordt er nu gedaan om de medewerkers te motiveren?	Gebaseerd op interviews met het winkelpersoneel van KPN
Waardoor worden de verkopers gemotiveerd?	Gebaseerd op interviews met het winkelpersoneel van KPN
In hoeverre worden medewerkers gestuurd of begeleid om verder te ontwikkelen?	Gebaseerd op interviews met het winkelpersoneel van KPN

Tabel 1: Uiteenzetting deelvragen en de wijze van beantwoording

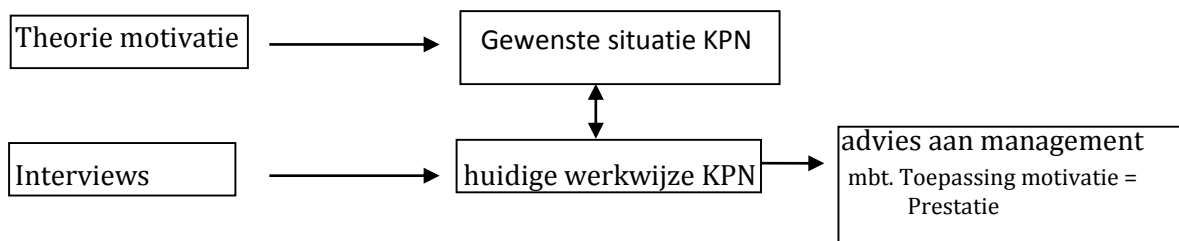
2.4 Programma van eisen

In samenwerking met de begeleiders binnen KPN enkele randvoorwaarden opgesteld waaraan de basis moet voldoen, om een realistisch antwoord op de onderzoeksvraag te kunnen geven en een goede basis voor een vervolgstudie te presenteren die toepasbaar is binnen KPN-Retail:

- KPN heeft een bepaalde structuur opgesteld in de retail waar bewust voor gekozen is. De basis moet liggen bij hetgeen waar direct invloed op kan worden uitgeoefend, behoudens dat het gecombineerd kan worden met de huidige structuur.
- Eventuele inzichten m.b.t. mogelijke vervolgstudies moeten worden gemeld bij de retailmanager.
- KPN is bereid te investeren in duurzame verbetering van de winkelprestaties. Het aanbieden van een oplossing zal gefundeerd moeten worden door een vervolgstudie.
- Wanneer een advies aangeboden kan worden aan de winkelmanagers moet dit passen binnen de huidige functie die KPN heeft opgesteld. Voordat er advies gegeven mag worden moet de regiomanager ingelicht worden en deze zal hierin het voortouw nemen om het advies over te dragen.

2.5 Onderzoeksmodel

De onderzoeksvragen dienen beantwoord te worden. Het is belangrijk dat het onderzoek gestructureerd is. Het volgende onderzoeksmodel is opgezet om ervoor te zorgen dat er efficiënt en effectief gewerkt kan worden richting het uiteindelijke doel; Inzichten verschaffen waarbij duidelijk gemaakt wordt aan managementlagen, welke direct invloed kunnen uitoefenen op motivators, en daarbij vervolgstudies mogelijk maken.



Figuur 1: onderzoeksmodel

Eerst zullen de relevante theorieën besproken moeten worden zodat er een helder beeld gecreëerd kan worden over wat voor invloed motivatie heeft in de retail. Vervolgens zullen er interviews afgenomen worden om een beeld te krijgen van hetgeen dat de verkopers in de winkel motiveert en wat er gedaan wordt om men te motiveren. Op deze manier kunnen we het huidige beleid van KPN in kaart brengen. Vervolgens kunnen we kijken of dit strookt met de theorieën en wat men ervaart in de winkel zelf. Om uiteindelijk een advies te kunnen geven aan het management van KPN betreffende het managen van de dagelijkse motivatie in de winkel.

2.6 Vooruitblik op verslag

Het restant van deze bacheloropdracht zal ingericht zijn conform het eerder vertoonde onderzoeksmodel. In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk drie, zullen de afgenomen interviews geanalyseerd worden en daarbij behorende bevindingen uitgewerkt worden. In hoofdstuk vier zal er vanuit de theorie gekeken worden naar belangrijke invloeden op motivatie bij medewerkers. Met name de tweedeling tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie zal nader uitgelicht worden. Hoofdstuk vijf zal de vergelijking bieden tussen de huidige situatie waarin de verkopers hun werk doen en de gewenste situatie naar mening van de ondervraagde verkopers. De conclusie zal worden vormgegeven in hoofdstuk zes, hierin zullen de beperkingen van de huidige situatie omschreven worden, het advies voor de gewenste situatie en suggesties voor vervolgstudies binnen KPN.

3 Theoretisch kader

Bij elke organisatie is het van belang dat personeel goed functioneert. Wanneer dit niet in orde is, is het absolute noodzaak om te onderzoeken wat de oorzaak is van het disfunctioneren. Het artikel van G.A. Churchill uit 1985 stelde een aantal voorwaarden op waar goede verkopers aan moeten voldoen, te weten; Flexibel m.b.t. veranderingen, kunde, motivatie, rolperceptie en persoonlijke-, organisationele- en omgevingsvariabelen. Het AMO model van Boxall & Purcell sluit hierop aan. Met de gestelde voorwaarden waaraan goede verkopers moeten voldoen is het essentieel om te beginnen met het AMO-model van Boxall & Purcell(2003), daar waar de basis van prestatie nader wordt uitgelegd.

Het kunnen aanpassen aan veranderende omgevingen is belangrijk voor verkopers binnen KPN. Abonnementen, prijzen en technieken veranderen continu. Voldoende kennis bezitten is hiervoor noodzakelijk.

Voldoende skills bezitten is essentieel om het maximale uit de klant te halen. Ervaren en gedreven verkopers verkopen meer dan verkopers in opleiding. (Churchill, 1985). De eerste twee voorwaarden kunnen geschaard worden onder Ability van het AMO model.

Motivatie is essentieel om het prestatieniveau op peil te houden. Vandaar dat er binnen KPN ook enkele tools gebruikt worden om verkopers te motiveren. Deze tools zullen later in het verslag verder behandeld worden. Motivatie binnen het AMO model speelt een belangrijke rol voor prestatie.

Rolperceptie en overige variabelen kan geplaatst worden binnen het AMO model onder Opportunity. Daar waar de randvoorwaarden voldoende moeten zijn om het werk naar behoren te kunnen uitvoeren.

Boxall & Purcell hebben drie voorwaarden geformuleerd waaraan voldaan moet worden om personeel in staat te stellen volgens de norm te kunnen functioneren. Wanneer hier niet aan voldaan wordt moet men de oorzaak aanpakken en finetunen daar waar nodig.

Om een beter inzicht te verschaffen over wat belangrijk wordt bevonden voor medewerkers om te presteren zal het AMO model als uitgangspunt dienen. Het AMO model bestaat uit; Ability, Motivation en Opportunity. Als deze drie elementen voldoende aanwezig zijn vanuit het perspectief van de medewerker dan stelt dit de medewerkers in staat goed te functioneren (Boxall And Purcell, 2003).

Medewerkers presteren goed wanneer;

Ability: Het mogelijk is om te presteren(zij kunnen hun werk doen omdat zij de benodigde kennis en kunde bezitten)

Motivation: Medewerkers gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen(zij doen hun werk omdat zij dit willen en hiervoor voldoende beloont worden)

Opportunity: Dat er vanuit de organisatie de nodige steun en middelen worden aangeboden(zij doen hun werk zonder dat er problemen zijn, of dat mogelijke problemen worden opgelost)

In volgende paragrafen zal dieper ingaan worden op wat ons als mens de dingen laten doen die we doen. De relatie tussen deze drijfveer en werk is cruciaal in het stellen van verwachtingspatronen m.b.t. prestaties van medewerkers. KPN moet zijn medewerkers in staat stellen om dit verwachtingspatroon waar te maken. Zo moet men zorgen dat aan het AMO model voldaan wordt. Verkopers moeten de juiste middelen hebben en voldoende kennis om hun vak uit te voeren.

3.1 A.M.O Model

Ability

Wordt het de verkopers in de winkels mogelijk gemaakt om maximaal te presteren? Aan de hand van mijn ervaringen en de afgenomen interviews kan er geconcludeerd worden dat aan deze eis veelal voldaan wordt. Door middel van cursussen en trainingen en informatieavonden worden

de ontwikkelingen in het vakgebied behandeld. Ook worden er toetsen afgenomen zodat er gecontroleerd kan worden of men genoeg kennis bezit. Deze toetsen worden opgesteld wanneer er iets veranderd in het vakgebied. Te denken aan; nieuwe telefoons, nieuwste technieken en nieuwe proposities. Gemiddeld zijn er twee-wekelijks toetsen die medewerkers dienen te maken om het kennisniveau in de winkel op peil te houden.

Opportunity

De verkopers dienen bij voorkeur de ondersteuning en middelen krijgen vanuit de organisatie, dat wil zeggen; systemen moeten goed werken, de producten moeten leverbaar zijn. Vanuit mijn ervaring is dat dit in de meeste gevallen behoorlijk geregeld is, echter blijven de systemen waarmee wij als verkopers moeten werken kwetsbaar voor fouten en zijn vaak traag. Het komt geregeld voor dat de producten niet op voorraad zijn, hierin kan de manager het gevoel van belemmeringen doen verzachten. Hoewel dit hinderlijk werkt voor de verkopers en dit een probleem is die wel degelijk invloed heeft op de resultaten wil ik hier toch niet verder op ingaan. Dit omdat dit problemen zijn die incidenteel voorkomen. Daarbij wordt er vanuit de organisatie ook genoeg gedaan om de verkopers te ontwikkelen en deze te helpen bij een eventuele doorgroei.

“Als systemen niet goed werken dan kun je daar de rest van de dag van balen, omdat je niks kunt verkopen, maar dan wordt dit niet verrekend in je targets.”

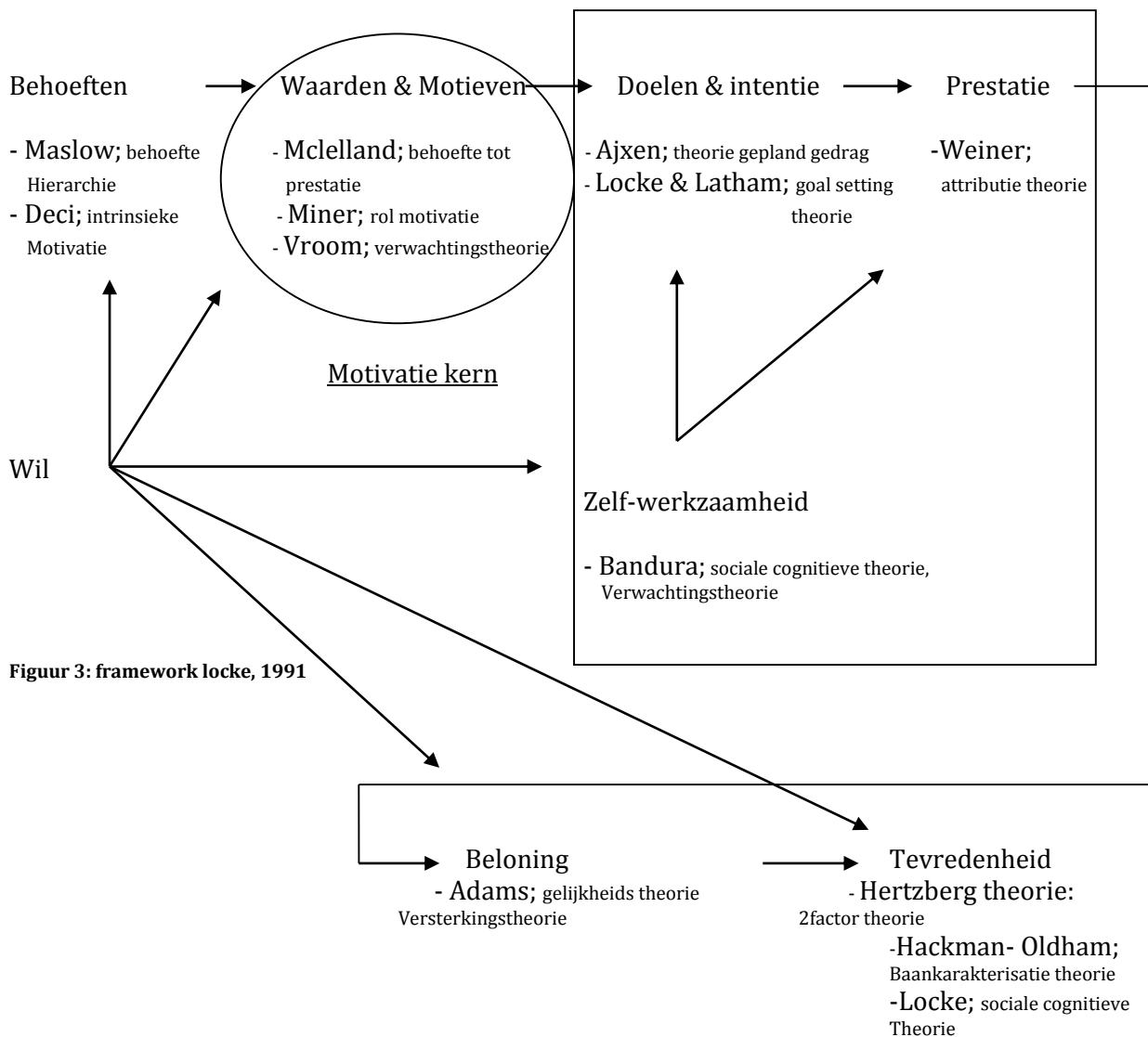
Dit citaat uit één van de afgenomen interviews geeft aan dat niet altijd de verkoper in staat wordt gesteld om zijn of haar werk voldoende uit te voeren. Hoewel dit essentieel is voor de uitvoering van het werk, is dit een taak voor systeembeheer. Juist het punt wanneer de systemen uitvallen en de medewerkers het gevoel hebben een oneerlijke strijd te voeren met de gestelde targets is het van belang dat deze toch gemotiveerd blijven om het maximale te halen uit de klant en niet in belemmeringen te denken.

Motivation

Met een reden heb ik het punt motivation bewaard om als laatste te behandelen. Het is namelijk zo dat de motivatie om iedere dag weer het maximale uit je dag te halen van enorme invloed is op de verkoopcijfers. Juist dit aspect van dit beroep moet nader onderzocht worden omdat dit de dagelijkse werkzaamheden enorm beïnvloed. Een persoon die lekker in zijn vel zit verkoopt doorgaans meer dan iemand die met tegenzin zijn werk staat uit te voeren.

Op het gebied van motivatie wil ik dieper ingaan. Edwin A. Locke kwam in 1991 met een framework dat vele verschillende percepties over motivatie en tevredenheid samenvoegde. Mijn inziens geeft dit een vrij helder beeld. Wanneer elke betrokken theorie nog bondig nader gedefinieerd wordt m.b.t hoe tevredenheid en motivatie mensen beïnvloed binnen KPN. Hierop zullen we duidelijk voor ogen hebben wat we verstaan onder motivatie en kunnen wij specifiek gaan inzoomen op hetgeen wat belangrijk is voor dit onderzoek, namelijk motivatie in de retail.

3.2 Het framework van Locke:



Figuur 3: framework locke, 1991

Elk element van het framework van Locke zal in paragraaf 4.2 bondig besproken worden, Locke(1991) beweert dat elk van deze verbindingen bijdragen aan het geheel wat tot motivatie leidt. In hoofdstuk vier zullen de interviews geanalyseerd worden, hier zal het framework van Locke naast de analyse worden gelegd om zo in kaart te brengen hoe het framework van KPN in elkaar steekt.

In de volgende paragrafen zullen de individuele theorieën uit het framework nader verklaard worden m.b.t. de relatie tussen motivatie en prestatie.

3.2.1 Behoeften

Het framework van Locke begint met behoeften, dit zijn de basisbehoeften van mensen waaraan voldaan moet worden om het leven mogelijk te maken. Hierbij maakt Locke gebruik van de piramide van Maslow evenals de theorie van Deci over intrinsieke motivatie.

De theorie van Maslow is bekend begrip in de bedrijfskunde, deze piramide ziet er als volgt uit;



De eerste trede bestaat uit de feitelijke basisbehoefte van mensen zoals eten en drinken. De tweede trede staat voor veiligheid en zekerheid, te denken valt aan bijvoorbeeld een huis en geld. De volgende stap beslaat meer een psychologische behoefte. Mensen hebben behoeften aan sociaal contact, we willen van nature interactie met elkaar. De vierde trede geeft de behoefte tot presteren weer. De daarbij behorende behoefte aan waardering en erkenning voor hetgeen dat men doet is belangrijk. Wanneer de waardering en erkenning ontbreken zal het ook direct de motivatie wegnemen voor hetgeen wat je doet. De laatste stap staat voor zelfontplooiing, hierbij gaat men ervan uit dat men altijd het beste uit zichzelf wil halen wanneer het daartoe de mogelijkheid krijgt.

Intrinsieke motivatie beslaat vooral het feit dat men altijd keuzes moet maken om te overleven (Ryan en Deci, 2000). Keuzes kunnen gebaseerd worden op basis van interne invloeden, intrinsieke motivatie, echter bestaat ook de mogelijkheid dat keuzes niet gemaakt worden op basis van intrinsieke motivatie, maar door extrinsieke motivatie. Het feit dat extrinsieke motivatie keuzes kunnen beïnvloeden, betekent direct dat men personen dingen kan laten doen wat men zonder extrinsieke motivators niet zou doen. *"Ik hecht veel waarde aan geld. Deze tijden vooral. Werk is puur het middel om je geld te krijgen."* Dit citaat uit de afgenomen interviews geeft direct weer dat deze persoon beïnvloed wordt te gaan werken voor geld. Wanneer deze persoon hetzelfde zou bedrag zou krijgen i.p.v. te verdienen zal deze een andere dagindeling verkiezen dan wanneer het geld verdiend moet worden door dit werk te doen.

3.2.2 Waarden & Motieven

Waarden uit dit voorbeeld kunnen het beste gedefinieerd worden als hetgeen wat iets positiefs zou toevoegen aan het welzijn van mensen. Het betreft dan vaak iets waar men waarde aan hecht en wat men dan nastreeft. Deze waarden vormen de basis voor de motieven die men heeft om op een bepaalde manier te handelen. Dit handelen heeft dan vaak als doel iets van waarde te creëren al dan niet te bemachtigen.

De theorie van McLelland beslaat het idee dat men prestaties nastreeft, het gaat hier om intrinsieke motivatie tot het komen van een bepaalde prestatie. Iedereen heeft deze prestatiedrang en dit zal tot uiting komen in de beslissingen die personen maken (McLelland, 1952). Ook deze theorie is gemakkelijk toe te passen in het bedrijfsleven. Miner's (1980) theorie over rol motivatie beslaat welke typen motivatie karakteristiek zijn voor succesvolle lijnmanagers, echter zal ik met mijn bacheloropdracht het perspectief aanhouden op het niveau van de verkopers waardoor ik dit niet verder zal gaan behandelen.

De theorie van Vroom (1964) is in die zin relevanter aangezien deze uitgaat van het feit dat iedereen op een bepaalde manier handelt naar hetgeen wat voor hen het meeste geluk oplevert. Een fenomeen dat vaak voorkomt in de retail is dat men niet alleen de belangen van de klant afweegt maar ook tot op zekere hoogte de belangen van de verkoper zelf. Bedrijven die

bijvoorbeeld een geldelijke beloning in het vooruitschiet stellen bij een verkoop zullen bewust of onbewust sturen op het feit dat een verkoper het eigen belang eveneens nastreeft.

3.2.3 Doelen & intentie

Het stellen van doelen leiden tot het handelen in een bepaalde richting (Axjen, 1985). Heel simplistisch gesteld; wanneer je als doel hebt om de beste voetballer ter wereld te worden dan ga je trainen en dan ga je bijvoorbeeld niet enkel ijshockey spelen. De theorie van Axjen komt in feite neer op de doelen die gesteld zijn in feite een weergave zijn van waarden wat men belangrijk vindt. Het handelen richting deze doelen zorgt ervoor dat wij onze acties zorgvuldig inplannen zodat de mogelijkheid bestaat dat die doelen behaald worden. Zoals in het voorbeeld, wil je de beste voetballer worden dan ga je voetballen en veel trainen. De goal setting theorie van Locke en Latham (1984) sluiten hierop aan. Het stellen van doelen is voor elke organisatie van belang, het bepaalt direct het te hanteren beleid. Zoals eerder besproken werken de verkopers van KPN met targets, deze targets zijn de gestelde doelen vanuit een hogere laag in de hiërarchie. Dit is een tool voor een bedrijf om medewerkers te sturen richting dit gestelde doel. Hoewel vanuit de hierboven genoemde theorieën de persoon die het doel zelf stelt als uitgangspunt is genomen, zijn deze theorieën zeer toepasselijk. Een organisatie waarbij deze de doelen overeen weet te stemmen met die van de betrokken verkopers, zullen verkopers hebben gemotiveerder zijn dit doel na te streven (Locke & Latham, 1968).

3.2.4 Zelfwerkzaamheid

De theorieën die Bandura aanreikt hebben betrekking op subjectieve percepties van mensen. Mensen hechten individueel waarde aan dingen waardoor men hier naar handelt. Deze opvattingen van mensen gelden voor bepaalde situaties maar zijn net zo specifiek als doelen (Bandura, 1986). Net als doelen kunnen deze opvattingen gebruikt worden voor het motiveren van mensen. Wanneer een verkoper het belangrijk vindt mensen te helpen, is het van belang dat deze specifieke verkoper echt de meerwaarde van de producten van KPN in het leven van de klant gaat zien. Wanneer de verkoper het gevoel heeft de klant echt te helpen door hen het product van KPN te laten gebruiken, zal deze gemotiveerd zijn om de klant ook daadwerkelijk het product te verkopen en daarmee te helpen.

3.2.5 Prestatie

De attributie theorie van Weiner (1980) gaat over het verklaren van prestaties. Deze theorie houdt zich veel bezig met de vraag; "hoe komt het dat?". Deze theorie heeft dus een verklarend karakter en laat men verklaren hoe men tot een bepaalde prestatie is gekomen. Deze theorie zal uiteindelijk het begrip vergroten van de afgenomen vragenlijsten aan de verkopers van KPN. Hoe zelfkritisch kan men zijn? Volgens de theorie kan men verklaringen zoeken binnen de personen zelf maar ook externe attributies kunnen van invloed zijn geweest op de prestaties. Wanneer de verkopers slecht gescoord hebben kunnen zij in feite twee dingen doen. Één is dat zij zichzelf de schuld geven van de teleurstellende resultaten, bijvoorbeeld dat zij aangeven geen goede verkoopsgesprekken te hebben gevoerd. Bij de tweede optie gaat men ervan uit dat zij zelf niet de oorzaak kunnen zijn van de slechte resultaten, oorzaken die daar wel debet aan zouden kunnen zijn; de "slechte" locatie, dat er slechte acties zijn en er kwamen geen goede klanten naar de winkel.

3.2.6 Beloning

Wanneer men personen gaat belonen voor bepaalde werkzaamheden dan zal dit ervoor zorgen dat men zich hier naar gaat gedragen, gedrag herhaalt zich omdat men aanspraak wil maken op deze beloning. Eerder kwamen cognitieve en extrinsieke motivatie aan bod, op beide manieren kan beloning voorkomen. Bij cognitieve motivatie kijkt men vooral naar zijn of haar eigen waarden en wat men zelf belangrijk vindt, hierbij zou een intrinsieke beloning als eer een reden van motivatie zijn. Echter valt er te constateren we dat extrinsieke motivators een belangrijke

rol spelen in de gedragingen van medewerkers. Geldelijke beloningen zorgen ervoor dat men bepaalde handelingen uitvoeren, variabele bonussen voor KPN- medewerkers zorgen ervoor dat zij gestuurd worden door extrinsieke motivatie om hun targets te halen.

De gelijkheidstheorie(Adams,1965) gaat uit van het principe dat men zich onderling met elkaar vergelijkt. Wordt iedereen beloond naar inzet en krijgt iedereen wat deze verdient? De beloningsstructuur van KPN is er één die het winkelpersoneel een variabele bonus geeft naarmate zij boven hun target uitkomen. Echter kan er onderlinge verdeeldheid ontstaan onder de meningen of iedereen eenzelfde deel heeft verdient. Stel dat verkoper 1 200% op zijn target heeft behaald en verkoper 2 slecht 35%, aan het eind van de Pplan-periode krijgt iedere medewerker eenzelfde bonus. Hierbij kan verkoper 1 het gevoel hebben dat deze te weinig krijgt dan deze "verdient", waardoor het nut van de extrinsieke motivatie d.m.v. beloning afgezwakt wordt. *"Individueel geen bonus dus dat is niet goed, winkel bonus is wel goed maar ontevreden over individuele targets."*

Dit is een citaat vanuit een afgenomen interview, deze geeft aan dat deze medewerker zich graag beloond ziet worden vanuit zijn individuele werkzaamheden. Hoewel de winkelbonus als prima wordt ervaren is de medewerker ervan overtuigd dat deze niet genoeg individueel beloond wordt. Hier kan de manager invloed kunnen uitoefenen op het wegnemen van de onvrede. Een ander punt dat kan opspelen bij het thema beloning binnen KPN is dat uitzendkrachten geen recht hebben op de bonus die medewerkers die onder contract staan van KPN wel hebben. Deze scheve verhoudingen in beloningen zouden invloed kunnen hebben op de effectiviteit van een beloning als motivator en dan zou KPN eventueel op een andere manier de extrinsieke motivatie moeten stimuleren. Gezien mijn eigen ervaringen binnen KPN kan ik eveneens bevestigen dat deze thema's spelen.

3.2.7 Tevredenheid

Volgens Herzberg (1959) bestond er een tweestrijd tussen elementen behorende bij een baan die zorgen voor tevredenheid of ontevredenheid. De zgn. 2-factortheorie van Herzberg bestaat uit twee onderdelen, beloningen, promotie en behaalde targets zouden bij kunnen dragen aan het eerste onderdeel, baantevredenheid. Wat tot ontevredenheid zou kunnen leiden zijn de werkomstandigheden, gebrek aan variatie, onvoldoende beloningen en te strenge controle van een meerdere. Wanneer de voorwaarden ontbreken tot baantevredenheid dan is het moeilijk om de personen te motiveren om hun werk uit te voeren. Het moeilijke aan dit element is dat voor elke medewerker andere factoren een rol spelen bij werktevredenheid.

Hackman & Oldham(1980) kwamen met een aangepaste variant, ook zij zagen het belang in van baantevredenheid, alleen zochten zij dat in de karakteristieken van een baan. Autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden en het belang van de baan dragen bij aan baantevredenheid. Deze tevredenheid moet indirect zorgen voor cognitieve motivatie, hierbij zoekt men dus de motivatie vanuit de mens zelf.

Problemen op de werkvloer kunnen demotiverend werken. Echter om achter onuitgesproken problemen te komen moet de manager zich op een juiste manier opstellen. Wanneer men tevreden is op het werk neemt de betrokkenheid voor het werk toe. Belangrijk hierbij is dat een manager bepaalde eigenschappen beheerst. Het goed kunnen luisteren naar de medewerkers wordt als uiterst relevant gezien m.b.t. medewerkerbetrokkenheid (Charalambos A.

Vlachoutsicos, 2011). Medewerkers die meer betrokken zijn bij hun werk presteren over het algemeen beter. (Gruman, J. A. , 2010)

Een aansluitende theorie is de sociale cognitieve theorie van Bandura en de doeltheorie van Locke waarbij het gaat om de gestelde doelen niet als uitkomst gezien moeten worden, maar dat dit ervoor zorgt dat het de prestatie meetbaar maakt, en wanneer de gestelde doelen niet gehaald worden zal dit zorgen voor toenemende ontevredenheid(Bandura, 1986).

3.3 Intrinsieke en Extrinsieke motivatie

Allerlei factoren hebben invloed op motivatie van mensen. Of het nu om personeel gaat of om de dagelijkse werkzaamheden als het huishouden, iedereen doet klusjes wat ze wél en niet leuk vinden. Wij mensen zoeken plezier in de dingen die we doen, deze doen we ook liever dan bijvoorbeeld het huis stofzuigen. We ontkomen er niet aan, vroeg of laat staan we te stofzuigen (althans de meesten onder ons). Waarom is dat? We worden op de een of andere manier gemotiveerd in alles wat we doen. Omdat we overal in gemotiveerd moeten worden, vooral wanneer het om werken gaat is het belangrijk na te gaan wat datgene is wat ons motiveert. Bij het voorbeeld van het stofzuigen zou gesteld kunnen worden dat hetgeen wat ons motiveert is; dat we graag het huis schoon hebben, bang voor de reacties van anderen wanneer men tot de enkels in het stof loopt wanneer ze even een kop koffie komen drinken, of je wordt betaald om te stofzuigen. Al deze voorbeelden van motivators zijn of intrinsieke- of extrinsieke motivators. In de volgende paragrafen zal duidelijk zijn welke vorm van motivatie, intrinsiek of extrinsiek, de voorbeelden waren.

3.3.1 Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie kan gedefinieerd worden als het doen van een activiteit omdat deze activiteit zelf tegemoet komt aan onze behoeften. Een persoon die handelt op basis van intrinsieke motivatie doet dit omdat deze het leuk vindt of de uitdaging die de activiteit biedt. (Ryan en Deci, 2000). Skinner (1953) had een theorie dat ieder individu gemotiveerd wordt door beloning. Beloning is een motivator die vooral voorkomt bij extrinsieke motivatie. Men wordt bijvoorbeeld beloont met salaris voor geleverde werkzaamheden. Echter beloning kan ook voorkomen bij intrinsieke motivatie wanneer beloning ruimer geïnterpreteerd wordt. Beloning bevindt zich bij intrinsieke motivatie in de taak zelf. Dat wil zeggen dat de taak bijvoorbeeld leuk is om te doen, of interessant is. Beloning is het plezier in het uitvoeren van de taak of worden geïntrigeerd door de desbetreffende taak. Om vast te stellen of iemand gestuurd wordt door intrinsieke motivatie kan men volgens Deci (1971), de test van de “vrije keuze” uitvoeren. Deci heeft een experiment uitgevoerd waarbij men een taak moest uitvoeren waarbij de ene persoon wel betaald kreeg en de ander niet. Na een periode liet Deci de onderzoeksgroep vrij om te kiezen om verder te gaan met de taak of om andere activiteiten te gaan doen waarbij men voor de begintask niet meer betaald zou krijgen. Hoe langer men bezig is met een taak hoe meer ze intrinsiek gemotiveerd zullen zijn om verder te gaan. Een andere manier om te kijken of er sprake is van intrinsieke motivatie is het gebruik van rapportages waarbij men aangeeft of ze de taak leuk en of interessant vinden, of juist niet. Uit deze antwoorden kan men achterhalen wat men ertoe beweegt om een bepaalde taak uit te voeren.

Door middel van het stellen van open vragen bij de afgenomen interviews met de KPN-verkopers heb ik kunnen analyseren wat men van hun werk vindt en waar de “beloning” van het werk ligt en welk type beloning als belangrijk wordt geacht. Talloze motivators zijn denkbaar voor intrinsieke motivatie.

3.3.2 Extrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is een belangrijk type motivatie, echter zijn de meeste van de activiteiten die wij uitoefenen niet direct vanuit intrinsieke motivatie te verklaren. Naar mate we als mens groeien in het leven, weten we steeds meer verantwoordelijkheden onszelf toe te kennen. Studeren is een goed voorbeeld voor iets wat voornamelijk mogelijk wordt gemaakt door de extrinsieke motivatie van studenten. Een aantal studenten zullen elk onderdeel van de studie uitvoeren omdat het hun erg interesseert, echter een meerderheid zal zich door zijn studentenleven slepen met de gedachte dat het studeren een goede uitgangspositie biedt voor zijn of haar toekomstige carrière. Het betreft hier dan voornamelijk dat de uitkomst (diploma) van de activiteit (studeren) dat ervoor zorgt dat studenten zich bezig houden met zijn of haar studie. Extrinsieke motivatie is dus de motivator voor studenten. Hetzelfde geldt voor werknemers, althans de meesten. Om onszelf te voorzien in ons levensonderhoud, of dat we ons iets leuks willen veroorloven hebben we geld nodig. Om deze reden zijn wij mensen bereid

activiteiten te doen tegen betaling die wij normaal gesproken niet zouden doen wanneer dit niet noodzakelijk zou zijn. Betaling is in feite de basis van de extrinsieke motivator, dit is de reden dat we onze werkzaamheden naar behoren uitvoeren. Echter om men te motiveren een stapje extra te zetten zal men naast het vaste salaris haar personeel op een andere manier moeten beïnvloeden.

Externe motivators die KPN gebruikt om het winkelpersoneel te motiveren veel te verkopen is bijvoorbeeld dat een gedeelte van het salaris wordt bepaald door het verkoopresultaat van de winkel. Des te beter het resultaat, des te hoger de bonus. Een ander middel die KPN inzet zijn de eerder genoemde incentives. Het kunnen winnen van prijzen blijkt zijn positieve invloed te hebben op de resultaten. Deze zijn vaak echter maar tijdelijk.

Externe motivatie speelt ook een enorm belangrijke rol in het bedrijfsleven, niet alleen geldelijke beloningen zijn vormen van externe motivatie ook andere vormen zijn mogelijk. Het krijgen van een compliment van de manager, of juist angst voor een reprimande zijn ook vormen van extrinsieke motivatie.

Deci & Ryan(2000) formuleerden vier typen extrinsieke motivatie, namelijk; Externe regulatie, introjectie, identificatie en integratie. Respectievelijk gaan deze typen externe motivatie van meest extern naar steeds meer intern.

Externe regulatie heeft het meeste externe karakter, hierbij gaat het voornamelijk om het gevolg dat een bepaalde activiteit zal opleveren voor de persoon in kwestie. Beloning als gevolg van het uitvoeren van een taak, of het goed uitvoeren hiervan is een vorm van externe regulatie. Angst voor een reprimande of straf is ook een vorm van externe regulatie. Het vooruitzicht van een bestraffing wanneer een taak niet volbracht is, kan ervoor zorgen dat men deze toch zal uitvoeren ter voorkoming van een soortgelijk gevolg.

Het tweede type motivatie is regulatie d.m.v. introjectie. Introjectie kenmerkt zich door de focus op de ego van een persoon. Hierbij wordt vooral zoekt men waardering van zichzelf of anderen bij een activiteit. Een voorbeeld van een verkoper van KPN die gemotiveerd is omdat hij of zij graag gezien wil worden als een van de beste verkopers van de winkel. Het verlangen van waardering van anderen is een vorm van extrinsieke motivatie en dan wel het zgn. type introjectie.

Het volgende type extrinsieke motivatie is het reguleren d.m.v identificatie. Hierbij zal de persoon in kwestie een bepaalde waarde hechten aan de activiteit waarna hij of zij deze accepteert omzichzelf toe te zetten tot deze activiteit. Stel een verkoper van KPN leert om te gaan met de invoersystemen van KPN. Dit doet hij omdat hij dit als relevant ziet voor zijn vak als verkoper, waarin hij wil slagen omdat deze het geld nodig heeft om zichzelf te voorzien in zijn levensbehoefte. Op deze manier heeft hij zich geïdentificeerd met de waarde van het leren om te gaan met de invoersystemen van KPN.

Volgens Deci & Ryan is de laatste type extrinsieke motivatie de meest autonome vorm van extrinsieke motivatie. Geïntegreerde regulatie gaat om het feit dat hoe meer een persoon een bepaalde activiteit in samenhang brengt met zijn of haar eigen normen en waarden. Hoe meer men de redenen voor een bepaalde activiteit eigen maakt, des te meer deze activiteiten een zelf bepalend karakter krijgen.

3.3.3 Relatie extrinsieke en intrinsieke motivatie

Extrinsieke en intrinsieke motivatie hebben wezenlijke verschillen, echter kunnen deze elkaar niet uitsluiten. Er kunnen extrinsieke redenen ten grondslag liggen aan het participeren aan een activiteit als werk. Dat wil nog niet zeggen dat de rol van de intrinsieke motivators uitgespeeld zijn. Bijna elke activiteit vormt een samenspel van verschillende motivators, zowel extrinsiek als intrinsiek. Het is belangrijk voor een werkgever te weten welke motivators invloed hebben op het personeel. In het geval van deze scriptie gaat het om de motivators die invloed hebben op het winkel-personeel van KPN.

De relatie tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie en prestatie is belangrijk. Welke vorm van motivatie het meeste invloed heeft op het presteren van personeel is nog belangrijker. Ook de duurzaamheid van het effect is een belangrijk element om naar te kijken. Allereerst zal de relatie tussen intrinsiek en extrinsiek behandeld worden.

Enkele theorieën waaronder die van Lepper en Greene(1978) beweren dat de intrinsieke motivatie van een individu afneemt wanneer de extrinsieke motivatie toeneemt. Dit verklaarde dat vele motivators behorende tot de intrinsieke variant enkel voorkomen wanneer er geen sprake is van extrinsieke motivatie. Deci & Ryan (1985) hebben geconstateerd dat in bepaalde gevallen de intrinsieke en extrinsieke motivatie elkaar niet hoeven tegen te werken. Het blijkt uit de resultaten van meerdere onderzoeken van o.a. ; T.M. Amabile, K.G.Hill, B.A. Hennessey en E.M. Tighe(1994) en J. Wiley & Sons, dat dit inderdaad niet het geval hoeft te zijn. Echter opvallend is dat wanneer men de resultaten van de onderzoeken bestudeerd, kan men zien dat intrinsieke motivatie een significant belangrijkere rol speelt in motivatie. De desbetreffende onderzoeken gingen over de typen motivatie voor werkende volwassenen en studenten. De onderzoeksgroep werd een groot aantal vragen gesteld waar men intrinsieke en extrinsieke motivators kon blootleggen en het effect dat deze motivators hadden op de prestatie.

Hieruit bleek dat intrinsieke motivatie in de meeste gevallen een significant positief effect heeft gehad op prestatie en commitment. Extrinsieke motivatie bleek vaak weinig tot zelfs een negatief effect te hebben op de resultaten.

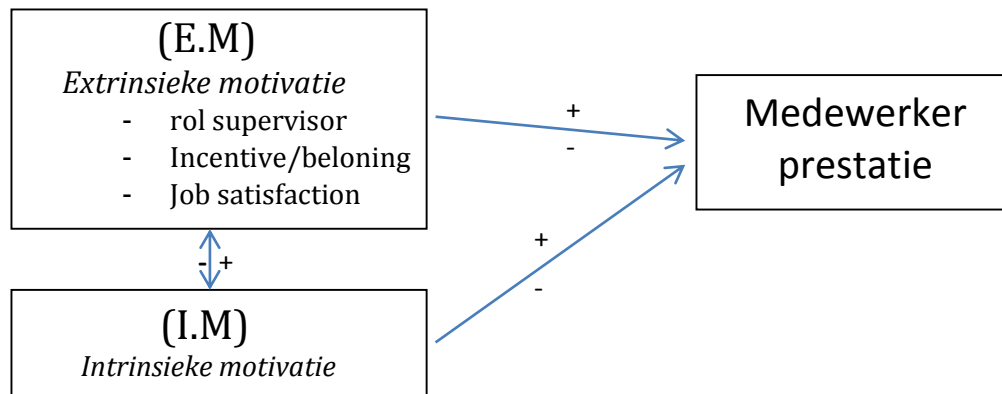
Dit opvallende verschijnsel is belangrijk om in ogenschouw te nemen m.b.t. het beïnvloeden van personeel door in te spelen op de intrinsieke motivators.

Uit de eerder genoemde resultaten van onderzoeken bleek dat extrinsieke motivators vaak zelfs een negatief effect had. Echter kunnen we vanuit Deci & Ryan(1985) concluderen dat wanneer extrinsieke motivatie toegepast wordt op een juiste manier, deze de intrinsieke motivatie positief kan beïnvloeden. Het geven van beloningen, feedback of erkenning van de competentie van de desbetreffende persoon bevestigen, of dat de feedback belangrijke informatie verschaft over het verbeteren van de competentie een positief karakter zal hebben. Echter wanneer deze vormen van extrinsieke motivatie ervoor zorgen dat men het gevoel heeft dat zij onder controle staan van anderen, zorgt dat ervoor dat deze motivators een negatief karakter krijgen. Het motiveren van het personeel blijft een gevoelig vlak waar men moet waken dat wat men positief probeert te beïnvloeden niet een tegenovergesteld effect krijgt.

In het geval van KPN gaan wij onderzoeken welke motivators er op de werkvloer effect kunnen hebben op de verkopers. Het exacte effect van elke aanwezige motivator zal niet behandeld worden in deze scriptie. Wel zal de scriptie suggesties bevatten in het toepassen van de verschillende motivators en de valkuilen waar men rekening mee moet houden.

3.4 Conclusie theoretisch kader

Motivatie zal te allen tijde een ingewikkelde materie blijven waarbij verschillen kunnen optreden per individu. Samenvattend kunnen de volgende factoren als bepalend beschouwd worden die invloed kunnen uitoefenen op de motivatie van medewerkers; Rol van de supervisor(en zijn managersstijl), de beloningen die de verkopers geboden worden en jobsatisfaction(baantevredenheid). Hoewel deze factoren een directe relatie met elkaar hebben dan wel zelfs onder het begrip zelf vallen, is het belangrijk deze te onderscheiden daar waar het eveneens onderscheiden wordt door de KPN medewerkers. De verworven kennis vanuit de theorie en de afgenomen interviews, kon het volgende praktijkmodel voor KPN Retail worden gemaakt;



Figuur 5: praktijkmodel opgesteld vanuit theorie en afgenomen interviews

Zoals het model weergeeft zijn er onderlinge relaties kenbaar gemaakt. Deze relaties kunnen zowel een positief als negatief effect teweeg brengen. In de volgende paragrafen zullen de relaties nader verklaard worden, waaronder de verklaring waarom extrinsieke- en intrinsieke motivatie ook direct invloed op elkaar kunnen hebben.

3.4.1 Relatie medewerker motivatie en intrinsieke motivatie

Zoals besproken is de intrinsieke motivatie hetgeen wat de persoon van binnenuit motiveert om bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Als medewerkers hun werk doen omdat deze het leuk vinden om te doen, dan is het leuk vinden van de baan hetgeen wat hen intrinsiek motiveert. Ontwikkeling en doorgroei kan ook intrinsiek gemotiveerd zijn, wanneer men er voor zichzelf waarde aan hecht om het maximaal haalbare te bereiken dan wel een grotere bijdrage willen leveren aan de organisatie. Wil men zichzelf ontwikkelen zodat men later meer kan gaan verdienen, dan kan ontwikkeling gezien worden als een extrinsieke motivator. Echter motivatie kan niet enkel bepaald worden door intrinsieke motivatie. Doordat elk mens van verschillende invloeden afhankelijk is, is men aan verschillende motivatiefactoren onderhevig. Hierdoor staat de intrinsieke motivatie niet op zichzelf.

3.4.2 Relatie medewerker motivatie en rol supervisor

De relatie tussen de medewerker en rol van de supervisor heeft invloed op de motivatie van de medewerker (Hooper, 2008). Zoals uit onder andere de interviews naar voren kwam was dat de manager een rol speelt bij extrinsieke motivatie. De manager kan onder andere beloningen dan wel reprimandes geven naar aanleiding van resultaten. De angst voor een reprimande bij uitblijvende resultaten zou een motivator kunnen zijn, daarentegen is een verbale beloning ook een goede motivator om tot de gewenste resultaten te komen. Wanneer men wordt beloond dan zal dit ten goede komen van de medewerkermotivatie, wanneer een beloning volgens de medewerker totaal niet op zijn plaats is, dan kan dit een negatief effect hebben op medewerkermotivatie. Het opleggen van te veel druk en controle zal ook een negatief effect hebben op de motivatie van de medewerker daar waar de medewerker zich hierbij niet prettig voelt. (Marinko, M.J., 2011)

3.4.3 Relatie medewerker motivatie en beloningen/ incentives

Motivatie kan ontstaan door het stellen van beloningen in het vooruitschiet. Bonussen en prijzen die gewonnen kunnen worden met incentives zijn daar onderdeel van m.b.t. de bedrijfsvoering van KPN. Uit de interviews is gebleken dat men deze bonussen tot op zekere hoogte waardeert, echter voelen sommigen zich ondergewaardeerd daar zij het idee hebben meer te hebben bijgedragen dan een ander die eveneens diezelfde bonus ontvangt. Een voorbeeld uit de gelijkheidstheorie van Adams. Ook wanneer er geen uitzicht is op een bonus dan wel incentive is men sneller gedemotiveerd aangezien de drive om te presteren wat dat betreft wegvalt.

3.4.4. Job satisfaction in relatie met medewerker motivatie

De 2-factortheorie van Herzberg(1959) over tevredenheid en ontevredenheid kunnen positieve dan wel negatieve invloed uitoefenen op de motivatie van de medewerker. Beloningen, promotie en behaalde targets dragen bij aan tevredenheid. Zoals in paragraaf 4.4.3 is besproken kunnen beloningen dus positief bijdragen aan de motivatie van de medewerker. onvoldoende beloningen en te strenge controle van een meerdere kan tot ontevredenheid en demotivatie leiden. De manager zal dus zijn medewerkers goed moeten kennen. Wanneer een medewerker stress op het werk ervaart kan dit doorwerken op het privéleven van de medewerker. Wanneer het privé minder gaat dan zal de medewerker in een neerwaartse spiraal komen. Stress op het werk en privé verslechtert de motivatie en daarmee het prestatievermogen van de medewerker.(Bhuian, S.N., Mehguc, B, Borsboom, R, 2005)

3.5 Rol extrinsieke motivatie op intrinsieke motivatie

Beiden typen motivatie vormen de algehele motivatie van de medewerker. De intrinsieke en extrinsieke motivatiefactoren kunnen elkaar beïnvloeden wanneer deze raakvlakken met elkaar hebben. Zoals Deci & Ryan concludeerden dat wanneer extrinsieke motivatie op een juiste manier wordt toegepast de belangrijkste type motivatie positief kunnen beïnvloeden. Onjuiste toepassing zorgt daarentegen voor een negatief effect. Wanneer intrinsieke aspecten zoals uitdaging en plezier in het uitoefenen van werkzaamheden een belangrijke rol spelen bij medewerkers, zullen deze relevante extrinsieke doelen net zo waardevol achten als het persoonlijk belang. Wanneer verkopers uitdagingen zoeken, zullen zij hun prestaties zien als een belangrijke indicator ten op zichte van hun intrinsieke motivator waardoor een causale relatie ontstaat tussen intrinsiek en extrinsieke motivators. (Deci & Ryan, 2000)

3.5.1 Positieve beïnvloeding

Wanneer een medewerker zijn werk leuk vindt om te doen, dan kan een manager bijdragen hierin door deze verder te enthousiasmeren door bijvoorbeeld het belang van deze werkzaamheden te verduidelijken.

Als de werkomstandigheden bijdragen aan het "leuk" vinden van de baan, is het van belang ook te weten van het personeel wat zij vinden dat het werk leuk maakt. Wanneer men erg gevoelig is voor sfeer, zal de manager in zijn verbale en non-verbale communicatie actief moeten bijdragen aan een goede sfeer. Wordt variatie als een belangrijk goed geacht in het werk, dan kan de manager hierin actief bijdragen door bijvoorbeeld verschillende en wisselende taakgebieden te creëren naast de gewone werkzaamheden.

De winkel doelstellingen in lijn brengen met de doelen van de medewerker is een bijzonder krachtige tool om de motivatie te versterken. Wanneer iemand als doel heeft zichzelf maximaal te ontwikkelen binnen de organisatie kun je deze gemotiveerd houden door extra verantwoordelijkheden te geven, maar ook door het in perspectief brengen van de prestaties van het individu en wat deze bijdraagt aan het te behalen doel, oftewel doorgroei. Diezelfde prestaties zijn van belang voor de winkeldoelstellingen.

Het aanspreken van medewerkers op onvoldoende resultaat lijkt op het oog een negatief karakter te dragen. Echter wanneer deze kritiek voldoende onderbouwd wordt zodat de medewerker zichzelf hierin kan beteren, dan kan dit een zeer positieve invloed hebben. Als de

medewerker zichzelf graag wil ontwikkelen dan zou het krijgen van opbouwende feedback een heel belangrijke tool zijn.

3.5.2 Negatieve beïnvloeding

Wanneer een medewerker het niet meer naar zijn zin heeft op het werk dan moet men de oorzaak achterhalen. Om gedemotiveerd personeel te voorkomen moet de manager de oorzaak kennen en handelen om zodoende dit obstakel te overwinnen. Wanneer het niet goed gaat qua scores kan de werkdruk voor deze persoon toenemen. Zoals eerder besproken kan angst voor een reprimande motiverend werken, echter gaat dit niet op wanneer de medewerker het gevoel heeft zijn best te doen. Een manager kan dan bijvoorbeeld boos worden, dan wel een reprimande geven op basis van de resultaten. Als de medewerker het gevoel blijft hebben dat dit onterecht is en er wordt niet gekeken naar mogelijke oplossingen zal de werkdruk enkel doen toenemen. Dit kan ervoor zorgen dat de intrinsieke motivatiefactoren negatief beïnvloed gaan worden.

Als een medewerker het gevoel heeft dat er een onredelijke bonusstructuur gehanteerd wordt, omdat deze vindt dat hij of zij meer bijdraagt dan een ander kan dit ervoor zorgen dat de medewerker zich niet voldoende gewaardeerd voelt. Waardering is in feite een type beloning die in dit geval niet voldoende gegeven wordt. Hierbij kan de manager een wezenlijk verschil maken om deze onvrede te doen wegnemen. Bij onvoldoende waardering is de kans aanwezig dat men minder gemotiveerd is om meer te scoren dan een ander, deze wordt immers op eenzelfde wijze beloond.

Het gebrek aan doorgroeimogelijkheden voor de medewerkers kan de onvrede doen toenemen. Dit zal ervoor kunnen zorgen dat men zich gaat afvragen of men moet blijven werken voor KPN. Onvermijdelijk is dat de resultaten van de medewerker minder worden en deze medewerker inderdaad zijn heil ergens anders gaat zoeken. Opnieuw is in een dergelijke situatie als deze adequaat handelen van de manager wenselijk.

Het tweede deel van het theoretisch kader richt zich op de toepassing van de twee theorieën die de intrinsieke- en extrinsieke motivatie behelzen. Zoals aangegeven in het theoretisch kader is het van essentieel belang dat deze twee typen motivatie in balans zijn, om zodoende de motivatie van het personeel te optimaliseren. Deci & Ryan(1985).

De toepasbaarheid van de theorieën zijn getoetst door de afgenomen interviews om zodoende een oordeel te vellen over de eerder genoemde invloedsfactoren. Als er blijkt dat de balans niet juist is, zal er een oplossing gezocht moeten worden om de balans te herstellen.

4 Methodologie

4.1 Methoden

Dit hoofdstuk is gewijd aan de methodologie met betrekking tot de tot standkoming van de beantwoording van zowel de onderzoeksvraag als de deelvragen. Daarbij zal de gebruikte methodiek voor zowel de literatuurstudie als de interviews inclusief onderzoeksgroep nader verklaard worden.

4.1.1 Methoden voor beantwoording van de deelvragen

Het verkrijgen van informatie om zodoende een gedegen antwoord te kunnen formuleren op de gestelde onderzoeksvragen zal per deelvraag behandeld worden. Het inzicht verschaffen in de gebruikte onderzoeksmethoden moet bijdragen aan de transparantie van het onderzoek. De methodologie om de deelvragen te beantwoorden bestaat uit een combinatie het verkrijgen van informatie die verkregen is uit de afgenomen interviews. Daarnaast zullen theorieën, die betrekking hebben op retail, een algemeen beeld geven van retail in de praktijk.

Hoe worden de huidige resultaten van de winkels/medewerkers gemeten?

- Het meten van resultaten van winkels of medewerkers doet men vooral aan de hand van scorekaarten, echter bieden deze enkel inzicht in de verkoopresultaten. Het gaat hier vooral om kwantitatieve data. Om inzicht te verschaffen over de gehele prestaties van het personeel/winkels zullen er interviews afgenomen worden om erachter te komen wat naast de scorekaarten belangrijk is.

Wat zijn goede/ slechte resultaten?

- Resultaten van winkels en of personeel worden gemeten aan de hand van targets. Wanneer wordt een bepaald resultaat geclassificeerd als ondermaats of juist boven gemiddeld is een belangrijk aspect van deze deelvraag. Hier zal vooral informatie voortvloeien uit antwoorden die verkregen zijn vanuit de interviews.

Hoe zien de dagelijkse werkzaamheden eruit van een verkoper?

- De dagelijkse werkzaamheden zullen in kaart worden gebracht door de af te nemen interviews. De achterliggende gedachte hierachter is om te onderzoeken wat ervoor zorgt dat men tevreden is met hun baan.

In hoeverre worden medewerkers gestuurd of begeleid om verder te ontwikkelen?

- Belangrijk om te weten is in hoeverre medewerkers worden gestuurd of begeleid in hun ontwikkeling. Dit om meerdere redenen, ten eerste is het belangrijk of de vaardigheden van de verkopers up-to-date worden gehouden en ten tweede of men begeleid wordt naar een eventuele promotie. Op deze vraag moet het antwoord gevonden worden in de nog af te nemen interviews.

Wat wordt er nu gedaan om de medewerkers te motiveren?

- Dit is de belangrijkste vraag, een directe vraag op wat men zou stimuleren om hun dagelijkse werkzaamheden uit te voeren dan wel te verbeteren. Het gaat dan vooral om de extrinsieke motivators waarbij men direct kan vertellen wat men belangrijk vindt en wat hen het meeste stimuleert.

Welke motivators spelen een rol in de dagelijkse werkzaamheden?

- Het afnemen van interviews met enkele medewerkers moet ervoor zorgen dat de motivators van de individuen kunnen analyseren en nader verklaren.

4.2 Methodologie Literatuuronderzoek

De eerder gevormde onderzoeksvraag richt zich enerzijds op motivators en anderzijds op prestatie. Als basis voor het literatuuronderzoek vormden artikelen waarbij deze theorieën bevatten over motivatie in het algemeen en over de verschillende typen motivatie. Hierbij werd al snel duidelijk, mede aan de hand van de afgenomen interviews, dat binnen KPN Retail duidelijk onderscheid aanwezig was tussen extrinsieke- en intrinsieke motivators. Hieropvolgend is een diepgaand literatuuronderzoek gebruikt om inzicht te verschaffen in extrinsieke- en intrinsieke motivatie.

Het literatuur onderzoek richtte zich vervolgens op het vinden van artikelen over verschillende motivators en het managen hiervan binnen retail. Vanuit de afgenomen interviews kon er een selectie gemaakt worden van artikelen die relevant zijn voor het werkklimaat binnen KPN retail. Onderzoek naar artikelen die theorieën ontwikkeld hadden met betrekking tot de invloed van motivatie op prestatie.

Het verkrijgen van de theorieën die besproken worden in hoofdstuk vier is op verschillende manieren tot stand gekomen. De universiteitsbibliotheek van de Universiteit Twente leverden bij een zoekopdracht m.b.t. intrinsieke en extrinsieke motivatie de volgende boeken: *Problem solving in Organizations, a methodological handbook for business students*, Berends, H, Bij, H van der, Ernst van Aken, J, (2007), *Principles & practice of marketing*, Blithe, J, (2006), *Management, an introduction*, Bobby, D, (2008) en *Strategic human resource management, a balanced approach*, Boselie, P, (2010). Deze boeken bevatten enkele relevante theorieën waarvan enkele nader verklaard worden in deze scriptie.

Google scholar is eveneens gebruikt. Google scholar is een zoekmachine voor wetenschappelijke artikelen, deze doorzoekt verschillende wetenschappelijke databases. Voor het onderzoek is het van belang dat er goede en relevante artikelen gevonden worden. Vanwege de aard van het onderzoek ben ik gaan zoeken naar artikelen die een niche vormen van het onderwerp. Enkele niches die ik als trefwoord heb gebruikt in mijn onderzoek zijn de volgende;

- | | |
|-----------------------|---|
| - Targets | - Intrinsieke motivatie |
| - Incentives/beloning | - Extrinsieke motivatie |
| - Motivatie retail | - Relatie Intrinsieke- en Extrinsieke motivatie |
| - Baantevredenheid | - Relatie motivatie op prestatie |

Deze onderwerpen zijn zowel in het Nederlands als Engels opgezocht. Daarbij heb ik bij het selecteren van de artikelen eveneens gekeken naar de referentielijsten in hoeverre de al bekende theorieën van o.a. Edward L. Deci en Edwin A. Locke hierin voorkwamen.

Daarbij zijn artikelen vergeleken in hoeverre deze gericht waren op de retail-branche in het algemeen.

Sciencedirect.com is aangesproken om nog meer wetenschappelijke artikelen te verkrijgen. Hoog gewaardeerde literaire werken worden hier opgeslagen en zijn te verkrijgen voor wetenschappelijk onderzoek mits men aangesloten is bij een van de aangesloten instituten, waaronder de UT. De artikelen die voortvloeiden bij sciencedirect.com waren o.a. van Giblert A. Churchill(1985), C.Fred Miao(2007). Hierbij draaiden de artikelen vooral op hetgeen wat motivatie voor invloed heeft op verkopers, hierbij behandelden zij welke typen van motivatie invloed kon uitoefenen op het presteren van de verkopers.

Enkele wetenschappelijke artikelen aangedragen door dr. Anna Bos-Nehles hebben mij meer inzicht verschaft in het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Artikelen geschreven door o.a.; Edward L. Deci, Bard Kuvaas & Ander Dysvik(2009) hadden zich gericht op hetgeen wat extrinsieke en intrinsieke motivatie inhoudt en wat voor effecten het heeft op de werkvloer.

Belangrijk voor wetenschappelijke artikelen is te kijken vanuit welk instituut deze geschreven zijn. Universitaire artikelen en artikelen van bekende uitgeverijen zijn m.i. betrouwbaar genoeg om eventuele relaties bloot te leggen.

4.3 Methodologie interviews

Het achterhalen van hetgeen dat men motiveert om de producten van KPN te verkopen in de KPN- winkels, dienen interviews afgenomen te worden met verkopers van KPN. De keuze voor deze personen is gebaseerd op het feit dat zij diegene zijn die motivatie behoeven om sales te kunnen genereren. Om een goed beeld te krijgen over wat er speelt rondom de dagelijkse werkzaamheden van de verkopers binnen KPN zullen vooraf vastgestelde onderwerpen besproken worden in de interviews. Een aantal vragen zijn opgesteld als richtlijn voor het gesprek, maar om de discussie te bevorderen zal er af en toe afgeweken worden van het script indien de antwoorden niet volledig duidelijk blijken. De interviews namen ongeveer 20 minuten in beslag. De vragenlijsten van de interviews zullen terug te vinden zijn in de bijlagen. In totaal zijn er 22 interviews afgenomen, hierbij hebben de eerste tien interviews vooral een oriënterend karakter gehad. Mede vanwege de oriëntatieronde heb ik meer diepgang kunnen verkrijgen in mijn literatuuronderzoek met betrekking tot de typen motivatie. Deze oriënterende interviews dienden om in grote lijnen vast te stellen of men kon spreken van uitsluiting van intrinsieke dan wel extrinsieke motivatie. Daarbij heb ik besloten de winkelmanagers van KPN niet te interviewen over de motivatiefactoren. Dit omdat de ervaring van personeel op motivatie als leidend beschouwd moet worden en daarbij kan er in twijfel worden getrokken of de managers echt kritisch zullen kijken naar het eigen functioneren dan wel de invloed die zij daadwerkelijk hebben op de sales van de winkel. De interviews met de verkopers zullen moeten aantonen of men de juiste beïnvloedbare motivatiefactoren aanspreekt.

4.4 Onderzoeksgroep

Als onderzoeksgroep zullen de verkopers van KPN in ogenschouw genomen worden. 22 verkopers zullen onderworpen worden aan een interview. De manager van een winkel zal benaderd worden of één van de medewerkers geïnterviewd mag worden, de verkoper die op dat moment beschikbaar is zal deelnemen aan het interview. Op deze manier zal er een variëteit aan verkopers optreden. Dankzij deze variëteit is het belangrijk om de antwoorden juist te analyseren om zodoende eventuele significante verschillen op te merken tussen de verschillende verkopers. Deze interviews zorgen ervoor dat hetgeen in kaart kan worden gebracht wat invloed heeft op de prestaties van de medewerkers. Een belangrijk aspect is dat de perceptie van de medewerker meegewogen wordt. Wanneer men in het management het uitvoerende orgaan wil motiveren is de perceptie van het uitvoerende orgaan enorm belangrijk. Perceptie is waarheid in dit geval. Het blootleggen van de dagelijkse werkzaamheden en ervaringen zorgen ervoor dat er in kaart kan worden gebracht wat men motiveert en ondervindt. Vanuit deze bevindingen zal er gekeken worden naar wat er speelt en wat men eventueel zou kunnen aanpassen, het advies zal op basis van bestaande en relevante motivatietheorieën zijn.

De onderzoeksgroep is mede bepaald door de geografische ligging van de winkels waarin zij werkzaam zijn. Winkels van KPN zijn ingedeeld in bepaalde regio's, hierop heb ik gekozen voor de regio waarin ikzelf werkzaam ben en de regio waar ik voorheen werkzaam was. De regio waarin ik werkzaam ben is regio "West" en de andere regio is Regio "Oost". Hiervoor is bewust gekozen zodat verschillende bevolkingsgroepen ondervraagd zouden worden. Verschillende culturen kunnen verschillen aantonen in percepties van medewerkers, hierdoor is het voor het onderzoek van belang dat geen uniforme groep ondervraagd wordt. Vanwege de verschillen in het aantal winkels per regio heb ik besloten per winkel twee medewerkers te interviewen zodat ik voor beide regio's evenveel winkels bezocht om zodoende de groepen gelijkwaardig te houden ten behoeve van het onderzoeksresultaat.

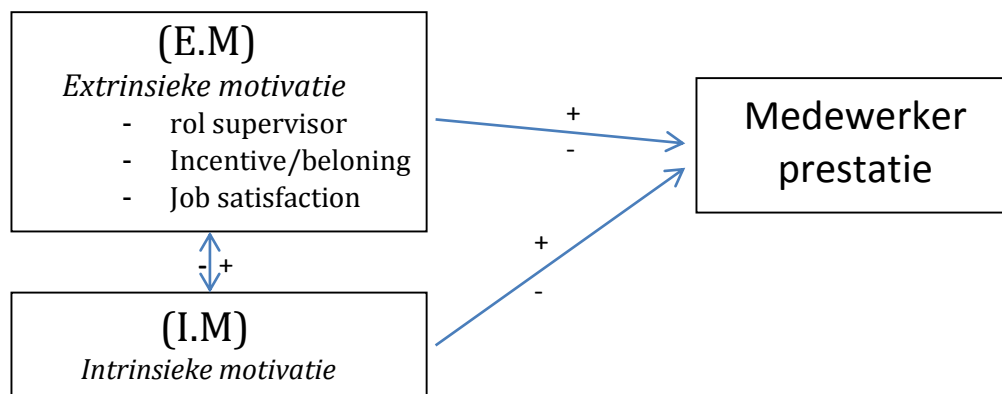
Voor regio Oost heb ik besloten de winkels te bezoeken die nagenoeg een gelijkwaardige aantal bezoekers per week, voor regio West heb ik mij gericht op omgeving Den Haag. Voor beide regio's heb ik besloten de winkels te bezoeken die binnen de regio zelf nagenoeg gelijk aantal bezoekers per week kregen. De winkels hebben dan t.o.v. de andere winkels een zo gelijkwaardige werkdruk dan wel saleskansen.

5 Analyse resultaten interviews

In de eerste interviewronde zijn tien interviews afgenomen ter oriëntatie met betrekking tot het inzicht verschaffen op de werkvloer en de voorkomende motivators. Hieropvolgend zijn er twaalf interviews zijn afgenomen om inzicht te verschaffen over hoe men het werk in de KPN-winkels ervaart. Vanuit deze interviews kunnen we lering trekken vanuit het perspectief van de medewerkers, waarbij we de ervaringen over verschillende elementen van het vak behandelen. Deze interviews verschaffen ons de benodigde informatie m.b.t. enkele onderzoeksvragen die paragraaf 2.3 zijn besproken.

Concluderend uit de interviews is men niet direct bewust van zichzelf op welke manier zij het liefst direct gemotiveerd willen worden, wel kunnen zij aangeven wat zij als prettig ervaren. Opvallend is dat wanneer er vragen worden gesteld over hoe men gemotiveerd wordt het voornamelijk over extrinsieke motivatie gaat. Eerder in het rapport is al besproken dat extrinsieke motivatie niet de meest duurzame manier van motiveren is. Juist daarom is het belangrijk te onderzoeken waar de extrinsieke motievators in de winkel kunnen bijdragen aan duurzame motivatie.

Het volgende model kon opgemaakt worden vanuit de verkregen antwoorden in combinatie met de theorieën verkregen uit het literatuuronderzoek;



Figuur 5: model invloedsfactoren

Vanuit de theorieën zullen deze onderlinge relaties verklaard worden. Onderlinge relaties kunnen elkaar versterken dan wel afzwakken. Het uiteindelijke advies zal zich richten op het positief beïnvloeden van deze relaties.

- 1: Welke directe rol speelt de manager in het motiveren van de verkopers, en op welke manier wordt dat als positief of negatief ervaren? Is dit ook in balans met de intrinsieke motivatiefactoren van de verkopers?
- 2: Welke directe rol spelen de beloningen in het motiveren van de verkopers en hoe deze het beste gereguleerd kunnen worden zodat deze ook als een meerwaarde worden gezien? Is dit ook in balans met de intrinsieke motivatiefactoren van de verkopers?
- 3: Welke directe rol speelt job satisfaction bij het gemotiveerd houden van personeel? Is dit ook in balans met de intrinsieke motivatiefactoren van de verkopers?
- 4: Welke directe rol spelen de intrinsieke motivators? Zijn deze in balans met de impulsen vanuit de factoren die gericht zijn op extrinsieke motivators?

5.1 Rol van de manager

Concluderend uit de gesprekken die gevoerd zijn, kan ik stellen dat de invloed op de verkoopresultaten van de manager minimaal wordt geacht vanuit het oogpunt van de verkoper, echter zal later blijken dat het tegendeel waar is, of in ieder geval zou moeten zijn. Het zelfsturend vermogen van de verkopers ziet men als de basis van de prestaties van de medewerkers. Zelf achten zij zich uitermate geschikt om de targets te behalen, mits deze niet in eerste instantie te hoog zijn.

Wanneer targets niet behaald worden, verwachten zij begrip dat het wel eens niet lukt. De manager moet vertrouwen hebben in de kwaliteiten van de verkopers.

Drie van de ondervraagden gaven aan dat zij tevreden zijn als er geen negatieve geluiden komen vanuit de manager, dit omdat zij de ambitie hebben om door te groeien binnen KPN. De motivatie om voldoende te presteren is in feite om niet in een negatief daglicht te staan binnen KPN.

Alle ondervraagden gaven aan dat zij de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid over hun scores het liefst zelf dragen, dat ze op bepaalde punten niet goed gescoord zouden hebben, weten zij zelf erg goed. Dit hoeft niet per se bevestigd te worden door de manager. Af en toe een feedback wordt wel gewaardeerd.

Een aantal medewerkers hebben ook ervaren hoe het is te werken met een manager die er een andere manier van management erop na hield. Voorbeelden werden geschetst van een manager die in een oranje vest met een notitieblok de gesprekken van een medewerker een dag letterlijk op de voet volgde. Notities werden gemaakt tijdens gesprekken en dat zij achteraf geconfronteerd werden met al hun fouten van die dag. Dit zorgde ervoor dat zij onder grote druk stonden tijdens de periode dat zij onder directe toezicht stonden. Dit als gevolg hebbende dat zij niet comfortabel in de winkel stonden en niet op een goede manier de gesprekken met de klanten konden aangaan. Hierdoor leden de verkoopgesprekken dusdanig onder de druk dat dit een negatieve invloed had op hun presteren.

Wanneer een manager zijn taken niet naar behoren uitvoert gaat dit ten koste van de werksfeer. Als er problemen ontstaan doordat de manager zijn processen niet goed op orde heeft, gaat dit ten koste van de prestaties van de medewerkers.

De rol van de manager is een precare rol die uiterst zorgvuldig moet worden uitgevoerd. De relatie met de medewerkers moet als goed worden ervaren om een goede werksfeer te creëren. Rechtvaardig en correct handelen moet gewaarborgd worden. Weinig managers zullen zeggen dat zij niet rechtvaardig en correct hun taken uitvoeren. De beleving van de verkopers is hiervoor leidend.

Concluderend kunnen we stellen dat de verkopers een directe strenge controle op hun werkzaamheden als onprettig ervaren. De bijdrage van de manager moet zich beperken tot het aanreiken van tips & tricks. De medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij gewaardeerd worden en dat zij erop kunnen vertrouwen dat hun manager rechtvaardig en correct zijn taken uitvoert.

5.2 Incentives

Zeventig procent van de ondervraagden gaven aan dat zij het werken met incentives als positief ervaren. Zij zien een wezenlijk verschil in de hoogte van de scores wanneer er incentives lopen. De medewerkers gaven aan dat de mogelijkheid om iets extra's te krijgen ervoor zorgt dat zij wat meer bezig zijn met de efficiëntie van de gesprekken. Zij proberen hierdoor de items die verkocht moeten worden voor de incentives, vaker te betrekken in de verkoopgesprekken. Het cros-sellen wordt dan ineens actiever opgepakt.

De overige medewerkers gaven aan niet extra hun best te doen, omdat zij het gevoel hadden al het maximale te halen uit hun klanten. Opvallend was dat deze medewerkers ook niet of nauwelijks een incentive hadden gewonnen met het team. Een ander opvallend feit is dat men in alle gevallen aangeeft wel meer bezig is om de benodigde producten te verkopen, ook al gaven zij in eerste instantie aan dat zij niets anders doen dan wanneer er geen incentive is.

In de meeste gevallen leefde de incentives wel in het team, en wordt duidelijk gemaakt wat er gescoord moet worden. Waar de incentives minder belangrijk werden geacht, waren vooral bij de medewerkers die dan ook niet of nauwelijks een incentive hadden gewonnen.

De meerderheid van de ondervraagden gaven aan dat het team zelf ervoor zorgden dat de incentives belangrijk werden. Twee medewerkers gaven aan dat de manager hier iets groots van maakte, de rest was afhankelijk van hoe zij zelf of de rest van de verkopers dit belangrijk achtten.

In de meeste gevallen worden incentives als positief ervaren. Opvallend feit is dat men in eerste instantie vaak het gevoel heeft alles al uit zijn klanten te halen, waarna men wel aangeeft dat zij meer gefocused zijn om de benodigde producten te verkopen wanneer hier iets mee te winnen valt. Dus de directe invloed op de sales wordt niet altijd als dusdanig ervaren, maar indirect is men er wel van bewust dat ze hierdoor wat scherper in de winkel staan. Uiteraard behoudens het feit dat men goed op de hoogte is van de incentive.

5.3. Financiële beloningen

Uit het gegeven dat een incentive positieve invloed heeft op de prestaties van de verkopers kan uitgemaakt worden dat wanneer er geen incentive loopt een hoop terrein qua scores gewonnen kan worden. Het zelfsturend vermogen van de medewerkers om het maximale te presteren kan als onvoldoende worden beschouwd.

Opvallend blijkt dat wanneer er méér geld verdiend kan worden, men ook aangeeft meer gemotiveerd is om meer te verkopen. Dit heeft vooral te maken met het feit dat de geldelijke bonus die verdiend kan worden als vanzelfsprekend ervaart. Daar waar een gemiddelde winkel niet veel zal afwijken van de normale bandbreedte, 20,-, waarin de uitgekeerde bonus zich in bevindt, uitzonderingen daargelaten. Echter moet ik mij dan afvragen of zij hun teambonussen niet onderwaarden. Als geld een grote motivator is, dan valt er meer te verdienen met het constant een hoog scoreniveau te behalen in vergelijking met een incentive. De incentives die gewonnen kunnen worden hebben over het algemeen een waarde van tussen de 50-150,-. Teambonussen kunnen oplopen tot ruim het dubbele hiervan, waardoor er dus wel degelijk meer verdiend kan worden. Uitzendkrachten zijn overigens uitgesloten van het verkrijgen van teambonussen. Dit komt naar voren in enkele gesprekken waarbij dit als oneerlijk wordt geacht. De gelijkheidstheorie van Adams gaat hierbij op. (Adams, 1965)

Wanneer uitzendkrachten een evenredig deel bijdragen aan de winkelprestatie, dan krijgen de overige collega's wel een bonus en de uitzendkrachten niet.

Ook het feit dat individuele prestaties niet extra beloond worden is ook een punt dat bij de helft van de gevallen ter sprake komt. Wanneer zij meer presteren dan een ander, zullen zij toch evenveel beloond worden. Dit vinden zij niet correct, echter geven zij wel aan dat het teambelang belangrijk is. Een bonus puur op basis van individuele scores zal volgens de ondervraagden dan wel gaan leiden tot spanningen en frustraties onder de medewerkers.

Variabele beloningen worden gewaardeerd. Medewerkers geven aan dat wanneer een teambonus gehanteerd wordt, het teambelang boven individueel belang komt te staan. Een verkoper gaf aan liever een hoger vast salaris te hebben dan bonussen. Op de vraag wat ervoor zou kunnen zorgen dat de verkoper meer zou gaan verkopen was het volgende zijn antwoord;

“salarisverhoging, stuk hoger vast salaris en een kleine bonus. Bij vast salaris ga je beter werken omdat je weet waarvoor je het doet.”

De teambonussen worden geprefereerd aan individuele bonussen omdat men dan samenwerkt naar een gezamenlijk doel. Het risico dat men elkaars klanten “steelt” wordt dan volgens hen ingeperkt. Al blijven ze zich ervan bewust dat ze afgerekend zullen worden bij slechte individuele prestaties.

5.4 Targets

Het werken met targets wordt door alle ondervraagden als positief tot zeer positief ervaren. Het hebben van een doel maakt voor hen duidelijk wat er verwacht wordt van ze. Dit bevestigt de goal-setting theorie van Locke. Zolang deze realistisch zijn blijkt dit een uitstekende tool om de verkopers in de winkel te focussen op het gebied van sales.

Meer dan de helft van de ondervraagden gaf aan dat zij deze targets als meetpunt beschouwden t.o.v. andere collega's. Onderlinge competitie en vergelijking is aan de orde van de dag. De meesten waren van mening dat dit motiverend werkt, omdat zij graag de beste willen zijn.

Indirect zorgen de targets voor werkdruk die tot op zekere hoogte gewaardeerd wordt. Naar mate vaker kritisch gekeken wordt door de manager dan wel de rest van de collega's op de behaalde resultaten neemt de werkdruk toe waardoor er zeker in tijden wanneer er slecht gescoord wordt, wat frustratie ontstaat.

Het volgende citaat op de vraag hoe hij het werken met targets ervaart bevat meerdere motivatietypen;

“Erg positief. Wanneer ik de target haal zorgt dat voor een stukje trots en erkenning van mijn werk. Ook vind ik het logisch dat onze prestaties in de gaten gehouden wordt, maar hier mogen ze niet in doorslaan. Dus niet dat ze zoals in andere winkels doen, in je nek staan te hijgen om je af te straffen als de targets niet gehaald worden. Je bent ook afhankelijk van andere factoren. Namelijk weersomstandigheden of echt pech hebben qua klanten. Het kan zijn dat je een hele dag bezig bent met klanten die problemen hebben en waar je niks aan kunt verkopen. Moet je die dan wegsturen zodat je net als je collega wel klanten ontvangt waar je wat aan kunt verkopen? Ik vind van niet.”

In het eerste gedeelte van het citaat wordt weergegeven dat wanneer er een balans gevonden is het werken met extrinsieke motivaties prima werkt. Dit wordt verder uitgelicht in het theoretisch kader. De targetsetting en de erkenning na controle van je meerdere. Het intrinsieke gedeelte in deze citaat kan zich herkennen in de zoektocht naar hetgeen wat ervoor zorgt dat hij trots op zichzelf wordt. Juist deze trots geeft aan dat hij doelen voor zichzelf gesteld heeft, waarna hij trots kan zijn na het behalen van deze doelen. De balans is in dit gedeelte van het citaat aanwezig, waar Deci & Ryan (1985) benadrukken dat de juiste balans een zeer effectief kan zijn.

De balans blijkt zoek te zijn naar mate men meer nadruk legt op het halen van de doelen en dat er negatieve gevolgen kleven aan het niet behalen van deze targets. Wanneer men het gevoel krijgt dat men zijn of haar best heeft gedaan en hierop gestraft wordt, omdat dit zich niet vertaalde in de verkoopcijfers, schaadt dit het personeel. Hierop zoekt men dus vanuit de extrinsieke motivatie, erkenning van hun meerdere, positieve gevoel. Dit geeft al aan dat de balans tussen positiviteit en negativiteit erg fragiel is en met zorg gezocht en onderhouden moet worden.

Het werken met targets bevalt over het algemeen goed. Wanneer de targetsetting te hoog is of oneerlijk verdeeld, ontstaat er frustratie en zelfs demotivatie. Het merendeel van de medewerkers zegt zichzelf targets te geven omdat zij zich nuttig willen voelen voor de winkel. De hoge druk die gelegd wordt op het behalen van de targets wordt als oneerlijk ervaren als de medewerkers het gevoel hebben dat zij op andere elementen meer hebben bijgedragen en daar geen rekening mee wordt gehouden.

De toepassing van de targets en de gedragingen eromheen moeten juist gemanaged worden zodat het op een positieve manier kan bijdragen aan de motivatie en prestatie van het personeel.

5.5 Tevredenheid

Herzberg(1959) ontwikkelde zijn two-factor theorie om de relatie aan te tonen tussen de aard van het werk en de motivatie van de medewerkers. De zgn. 2-factortheorie van Herzberg bestaat uit twee onderdelen, beloningen, promotie en behaalde targets zouden bij kunnen dragen aan het eerste onderdeel, baantevredenheid. Deze elementen kwamen voornamelijk naar voren op momenten dat men plezier had op het werk. Wat tot ontevredenheid zou kunnen leiden op vervelende momenten op het werk zijn de werkomstandigheden, gebrek aan variatie, onvoldoende beloningen en te strenge controle van een meerdere. Verdere uitwerking volgt in het theoretisch kader.

In de interviews komen duidelijke aspecten van baantevredenheid en elementen van ontevredenheid naar boven, waarvan de geïnterviewden aangeven dat het effect heeft op hun presteren.

Baantevredenheid speelt voor de medewerkers een heel belangrijke rol. Veel overeenkomsten komen voor bij hetgeen naar wat men leuk vindt aan hun baan. De afwisseling, klantcontact en de uitdaging in de baan zelf. Beloningen worden erg gewaardeerd, zowel geldelijke als complimentjes. In de interviews hebben de deelnemers ook antwoord moeten geven over wat zij minder leuk vinden aan hun baan. Dit om te achterhalen of er overeenkomsten zijn tussen de deelnemers en of men zich ervan bewust is hoe men hierdoor beïnvloed wordt. Wat men als minder ervaart is dat de nadruk op het behalen van targets groot is. Zij voelen zich enigszins onder druk gezet door de targets en de controle hierop wordt onplezierig wanneer de targets niet gehaald worden. In goede tijden malen zij hier niet om. De druk van de targets zorgt voor een soort snowball-effect. Naarmate de druk hoger wordt worden andere factoren die eerder niet als storend werden ervaren ineens een heel stuk onaangener. Moeilijke klanten, rustige dagen zonder verkoopkansen en niet goed functionerende systemen kunnen een flinke smet werpen op een werkdag.

Het gevoel van een verkoper tijdens de dag kan erg bepalend zijn. Vandaar dat de verkopers ook de volgende vraag werd gesteld: Heeft een dag die voor jouw gevoel “goed” dan wel “slecht” direct invloed op jouw presteren in de winkel? Middels deze vraag moest men de gevolgen onder ogen zien van hun beleving van de dag.

“Als je de eerste 4 uur niks verkoopt, dan sijpelt het erin dat je er geen zin meer in hebt”.

“Als je een target van twee hebt en je haalt er zes dan kweekt dat zelfvertrouwen en dan ga je nog beter je best doen, om nog meer te scoren”

Dit geeft mooi weer hoe er van dag tot dag verschillen kunnen optreden m.b.t. werktevredenheid. Andere factoren die meespelen wanneer het niet helemaal gaat zoals de verkopers zouden willen is dat de druk van de targets te hoog wordt. Dit heeft een negatief effect op de beleving van de verkopers.

Het feit dat de beleving negatief beïnvloed wordt door problemen met de systemen laten we hierbij buiten beschouwing, omdat dit vooral procesmatig is waar vanuit de winkel niet direct invloed op kan worden uitgeoefend. Wel kan de manager een rol spelen in hoeverre zoiets als een last ervaren wordt.

Bij de algemene tevredenheid namen de verkopers hun baan als geheel om hier een oordeel over te vellen. Hierbij komen vooral de elementen naar voren als afwisseling, uitdaging en targets. De

algemene sfeer in de winkel is wat ervoor zorgt dat men met plezier naar het werk gaat. De afwisseling in hun baan in de vorm van; klanten, producten, collega's en acties zijn de dingen die als zeer positief worden ervaren. Uitdagingen in de vorm van incentives, targets en om echt een verkoop te doen bij wat lastigere klanten is iets wat men als plezierig beschouwd. Wanneer het niet goed gaat in de winkel wordt de druk verhoogd om te verkopen. Deze druk heeft een zekere negatieve invloed op het personeel. Deze druk werkt door op de dingen die zij juist als positief zouden beschouwen in betere tijden. De sfeer verslechtert en de werkdruk heeft ook direct invloed op het personeel, waarbij het wat minder loopt. Wanneer men een mindere dag qua sales heeft, dan geven zij aan niet goed in hun vel te zitten waardoor zij minder zin hebben om hun taken uit te voeren; verkopen.

Haalt men zijn targets gemakkelijk dan kweekt dat zelfvertrouwen, wat ervoor zorgt dat men meer wil verkopen en meer aanbiedt aan de klanten.

Het ervoor zorgen dat de verkopers goed in hun vel zitten en geen gebrek aan zelfvertrouwen hebben is van curciaal belang om de prestaties op pijl te houden.

5.6 Huidige situatie

De huidige resultaten van de individuele medewerkers zijn nog niet optimaal. Uit de interviews wordt blijk gegeven van verschillende ervaringen van individuen. Wel wordt aangegeven dat men gemotiveerd wordt door incentives, of andere factoren als targets. De rol van de manager is marginaal m.b.t. motivatie. Vanuit KPN draagt men meerdere tools aan om zodoende haar personeel te motiveren. De rol van de manager zal m.b.t. deze motivatie als een versterkende factor moeten dienen. Uit de interviews blijkt dat men vooral vanuit een type motivatie managed die een extern karakter heeft. Later in het verslag zal de gewenste situatie besproken worden met daarbij enkele adviezen dit te kunnen verwezenlijken. Alvorens er advies gegeven kan worden, zullen relevantie theorieën de basis vormen van dit advies.

6 Toepassing theorie op praktijk

In dit hoofdstuk zal het in hoofdstuk 3 beschreven theoretisch kader verduidelijkt worden met de toepassing van de theoretische aspecten intrinsieke en extrinsieke motivatie. Allereerst worden de intrinsieke en extrinsieke factoren die van toepassing zijn kort herhaald. Vervolgens wordt er aangegeven welke theorieën hierin de praktijk kunnen verklaren en welke aspecten kunnen worden toegepast om eventuele problemen tegen te gaan.

6.1 Samenvatting relevante theorieën

6.1.1 Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie kan gedefinieerd worden als het doen van een activiteit omdat deze activiteit zelf tegemoet komt aan onze behoeften. Een persoon die handelt op basis van intrinsieke motivatie doet dit omdat deze het leuk vindt of de uitdaging die de activiteit biedt. (Ryan en Deci, 2000). De basis van intrinsieke motivatie is voor elk individu verschillend, vandaar is het moeilijk, dan wel onmogelijk iedereen op dezelfde manier te motiveren. Volgens de theorie is het wel van cruciaal belang om juist hier aandacht aan te schenken om zodoende het personeel maximaal gemotiveerd te houden. Gemotiveerd personeel presteert immers beter dan ongemotiveerd personeel.

6.1.2 Toepassing intrinsieke motivators

Intrinsieke motivators kunnen voor elk individu verschillen, toch komen uit de interviews eenduidige antwoorden. De elementen waarbij de intrinsieke motivatie geprikkeld worden, zijn o.a; uitdaging, ontwikkeling, sfeer en de afwisseling wat de baan met zich meebrengt. Puur vanuit de beleving van de medewerkers brengen de dagelijkse werkzaamheden voldoende plezier met zich mee. Deze factoren kunnen versterkt worden door goede resultaten. De keerzijde is dat deze factoren ook direct gevoelig zijn voor mindere periodes, waardoor het negatieve gevoel bij de verkopers kan insluipen (Herzberg, 1959).

De uitdaging binnen de functie als verkoper van KPN vindt men vooral in het verkopen van de producten van KPN en dan vooral de producten waar men niet in eerste instantie voor naar de winkel kwam. Het geeft de verkopers voldoening waarneer een klant de winkel uitgaat met een product waarbij de verkoper een goed verkoopgesprek voor heeft moeten voeren. De zogenaamde 'serviceklanten' helpen en daarbij nog iets verkopen zien zij als een uitdaging die zij maar al te graag aangaan. Diezelfde serviceklanten kunnen bij mindere tijden ook een negatief effect hebben op de verkopers. Dit zal later in dit hoofdstuk behandeld worden, waar onder andere de theorie van Herzberg toegepast kan worden.

Veel van de verkopers gaven aan dat zij constant bezig zijn met hun eigen ontwikkeling. Dit kan op verschillende manieren. De meeste verkopers willen zich als verkoper ontwikkelen om beter te kunnen presteren. Bij betere prestaties kweken zij zelfvertrouwen wat een positief effect heeft op hun ontwikkeling en hun prestaties.

Een goede sfeer is van belang zodat de medewerkers plezier hebben in hun werk. Een juiste sfeer op de werkvloer zorgt ervoor dat de verkopers graag naar hun werk gaan. De sfeer op het werk wordt mogelijk gemaakt door goede interactie met de directe collega's en manager. Wanneer de onderlinge relaties goed zijn, voelen de verkopers zich prettig waardoor zij met een goed gevoel op de werkvloer staan. De verkopers gaven aan dat dit goede gevoel zich ook direct vertaalt in de winkel en overslaat op de klanten waardoor deze weer gemakkelijker producten zouden afnemen.

Als medewerker van een KPN-winkel is geen dag hetzelfde. Juist deze afwisseling wordt erg gewaardeerd onder de verkopers. De sociale interactie met verschillende klanten is iets waar zij energie uithalen. Zolang de interactie goed is met deze klanten, voelen de verkopers zich goed op

de werkvloer. Volgens Herzberg zijn er altijd verschillen tussen de tijden dat de medewerkers zich goed voelen op het werk en wanneer de verkopers zich niet prettig voelen. Diezelfde interactie kan dan als vervelend worden ervaren wanneer het minder gaat met de verkoper. De zogenaamde serviceklanten die eerder als een uitdaging werd gezien, zal bij mindere tijden als een last worden ervaren. Deze last komt vooral voort uit het feit dat de prestatiedrang erg hoog is, en vooral wanneer de goede prestaties uitblijven. Dit kan te maken hebben met de druk die verkopers voelen van hun targets. Ook dit zullen wij later dit hoofdstuk gaan behandelen.

6.2 Extrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is een belangrijk type motivatie, echter zijn de meeste van de activiteiten die wij uitoefenen niet direct vanuit intrinsieke motivatie te verklaren. Extrinsieke motivatie behelst motieven die door factoren vanuit de omgeving komen. Extrinsieke motivators moeten ervoor zorgen dat men iets gaat doen wat men anders niet zou doen als het een vrije keus zou hebben. Ten opzichte van intrinsieke motivators hebben extrinsieke motivators een wat meer algemener karakter. Dit wil zeggen dat veel invloedfactoren een meer eenzelfde werking hebben voor individueën. Het feit dat wij als mens zijnde in ons levensonderhoud moeten voorzien zorgt ervoor dat wij een baan nemen om zodoende onze lasten te kunnen betalen. Een extrinsieke motivator die KPN gebruikt is bijvoorbeeld het geven van bonussen op basis van teamprestaties. Dit moet ervoor zorgen dat het personeel gemotiveerd blijft om voldoende producten te verkopen.

6.2.1 Toepassing extrinsieke motivators

Er zijn vele extrinsieke motivators die een rol spelen in het dagelijkse werk van de verkopers. Zoals eerder benoemd, werkt KPN met teambonussen. Vrijwel alle medewerkers waarderen deze bonussen. De teambonussen hangen samen met de targets die gesteld worden voor de winkels en de verkopers individueel. Het feit dat de verkopers de bonussen waarderen geeft direct aan dat zij zich schikken in de tegenprestatie die geleverd moet worden.

Incentives zijn een uitstekende tool voor de medewerkers om scherp te houden (Pinar Güngör, 2011). De incentives zijn prijzen die gewonnen kunnen worden wanneer een verkoper een bepaalde prestatie neerzet t.o.v. andere collega's dan wel winkels wanneer dit om een teamprijs gaat. De algemene ervaring is dat wanneer er een prijs te winnen valt, dat de dagelijkse werkzaamheden positief beïnvloed wordt vanwege het feit dat men meer focused op de bepaalde elementen daar waar de incentive over gaat.

De eerder genoemde targets zijn voor KPN een tool om de prestaties van het personeel meetbaar te maken. Deze targets brengen volgens de medewerkers enige druk met zich mee. De targets zijn echter een middel om tegenprestatie inzichtelijk te maken waaraan de medewerkers moeten voldoen. Echter wanneer de targets te uitdagend blijken te zijn, wordt dit als vervelend beschouwd. De verkopers geven aan dat zij vinden dat wanneer men enkel klanten in de winkel krijgen die vragen of klachten hebben, dat hier geen rekening mee wordt gehouden m.b.t. de targets, terwijl KPN anderzijds wel verwacht dat deze klanten zo goed mogelijk geholpen dienen te worden. Opnieuw doet hier de theorie van Herzberg zijn intrede.

De mate waarop de verkopers hier druk van ondervinden is voornamelijk toe te schrijven op de manier hoe hiermee wordt omgegaan in de winkel, aldus de verkopers. Hierbij speelt de rol van de manager een belangrijk rol. De manager kan de druk verlichten of juist verhogen. Het blijkt uit de interviews dat het gevoel van druk persoonsgebonden is, waar ook de manager invloed op heeft.

Niet alleen geldelijke beloningen zijn relevant. Verkopers hechten ook veel waarde aan complimenten van hun meerdere of collega's. Het streven naar waardering van anderen is ook een motivator die voor de verkopers een rol speelt in hun werkzaamheden.

In relatie met de targets zijn de beloningen al besproken. Reprimandes m.b.t. de targets is in tegenstelling tot beloning een negatieve motivator. Deze negatieve motivator zorgt voor enige druk bij de medewerkers. Uit de interviews blijkt veelvuldig dat men ook graag de targets behaald om zodoende een reprimande van hun meerdere te voorkomen. Wanneer men slecht gepresteerd heeft, maar wel het gevoel heeft zijn uiterste best te hebben gedaan vormt een reprimande een bedreiging voor de werksfeer. Een reprimande vindt men op zijn tijd kunnen, maar wanneer het gevoel van waardering ontbreekt dan zal dit een negatief effect hebben op de motivatie van het personeel. Duidelijk is dat hier op een juiste manier mee om moet worden gegaan.

6.3 Relatie Intrinsieke & extrinsieke motivatie

We kunnen vanuit Deci & Ryan(1985) concluderen dat wanneer extrinsieke motivatie toegepast wordt op een juiste manier, deze de intrinsieke motivatie positief kan beïnvloeden. Het geven van beloningen, feedback, erkenning of de competentie van de desbetreffende persoon bevestigen. Zoals in de vorige paragraaf besproken kan op een verkeerde manier overbrengen van een reprimande een negatief effect hebben, echter wanneer de feedback belangrijke informatie verschaft over het verbeteren van de competentie van de desbetreffende persoon heeft het een positief karakter. Dit is een voorbeeld waarbij de intrinsieke motivatie, namelijk het ontwikkelen van jezelf als verkoper, in lijn ligt met de extrinsieke motivator gegeven door een derde partij, in dit geval de manager.

Wanneer deze vormen van extrinsieke motivatie ervoor zorgen dat men het gevoel heeft dat zij onder controle staan van anderen, zorgt dit ervoor dat deze motivators een negatief karakter krijgen.

Het motiveren van het personeel blijft en gevoelig vlak waar men moet waken dat wat men positief probeert te beïnvloeden niet een tegenovergesteld effect krijgen.

6.3.1 Toepassing relatie intrinsieke en extrinsieke motivatie

Vele factoren spelen een rol in de dagelijkse werkzaamheden van de verkopers. Zoals Deci & Ryan al het belang van de balans tussen deze twee motivators wist te verwoorden, moeten de beïnvloedbare factoren goed gemanaged worden.

Waar de verkopers de uitdaging in elke serviceklant zien wanneer het goed gaat zal diezelfde serviceklant gezien worden als een last. Dit heeft te maken met het feit dat de balans niet optimaal is tussen de intrinsieke- en de extrinsieke motivators. Herzberg concludeerde dat er altijd verschillen optreden bij dezelfde motivators afhankelijk van het moment waarop deze voorkomen. In goede tijden kan dit een versterkend karakter kennen, bij mindere tijden kan dit een negatief effect versterken. Bij dit voorbeeld ligt de nadruk op de target en de daarbij uitgeoefende druk van de manager op deze target als prestatiemeter. De verkoper zal te veel druk ervaren van de manager om veel te verkopen, echter wanneer de serviceklant niet bereid is producten af te nemen wordt deze klant snel gezien als tijdsverspilling. Hoewel service verlenen ook bij de functieomschrijving van een verkoper hoort, zal het voor de verkoper voelen als onredelijk. Wanneer een verkoper zich oneerlijk bejegend voelt zal het plezier en bovendien het zelfvertrouwen doen afnemen. Deze negatieve gevolgen zouden ook een negatief gevolg hebben voor de prestatie van de desbetreffende verkoper. Deze zou uit zijn ongeduld bij de serviceklant mogelijke verkoopkansen over het hoofd zien, omdat de verkoper in gedachten al bezig is met de volgende mogelijke klant.

Verschillende relaties tussen deze twee motivators kunnen voorkomen bij het winkelpersoneel. De drang naar zelfontwikkeling enerzijds en de rol van de manager anderzijds is hier een voorbeeld van. Wanneer de drang naar zelfontwikkeling aanwezig is en kan deze positief ondersteund worden door het geven van complimenten, extra verantwoordelijkheid of doorgroeimogelijkheden. Ook zelfontwikkeling is een motivator die negatief beïnvloed kan worden. Wanneer er reprimandes worden uitgedeeld zonder daarbij voor de medewerker nuttige feedback te geven, dan kan dit demotiverend werken. Daarbij kunnen belemmeringen in doorgroei enorm demotiverend werken.

Belangrijk is dus te voorkomen dat de negatieve relatie tussen de twee motivators voorkomen wordt. Hier tegenover staat direct dat een positieve relatie gewaarborgd moet worden. Een voorbeeld van een positieve relatie tussen de twee factoren kan als volgt worden weergegeven. Wanneer een competitief ingestelde medewerker de uitdaging aangaat om beter te zijn dan zijn collega's, dan zal deze extra gemotiveerd worden wanneer hier bijvoorbeeld ook nog eens een incentive mee te winnen valt. Hier staat dan weer tegenover dat wanneer diezelfde verkoper enorm achterloopt op zijn collega's, hij zijn motivatie kan verliezen om beter te presteren omdat deze zijn verlies al geaccepteerd heeft.

7 Conclusie

7.1 Beantwoorden van de onderzoeksvraag

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag en de deelvragen heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden die zicht richtte op het vinden van artikelen over het typen motivatie en het managen daarvan. De literatuurstudie is gebaseerd op de gestelde eisen van KPN. Een selectie is vervolgens gemaakt van de relevante artikelen. Deze artikelen richten zich met name op de motivatiefactoren die relevant zijn voor de functie als winkelmedewerker van KPN.

Hieropvolgend zijn er interviews afgenomen met de onderzoeksgroep, de verkopers van KPN. Het besluit om enkel de verkopers te interviewen is een bewuste keuze geweest. Dit omdat de beleving van de verkopers centraal staat met betrekking tot de manier waarop zij gemotiveerd worden.

In totaal zijn er 22 interviews afgenomen waarbij de eerste tien vooral als oriëntatie zijn gebruikt. Uit de vergelijking van de interviews kwamen enkele factoren naar voren die vaak werden genoemd: de targets die gesteld worden door KPN en de daarbij komende druk die de verkopers voelen, de rol van de manager, factoren die behoren tot baantevredenheid.

Na de afname van de interviews zijn er vanuit de relevante theorieën de motivators geanalyseerd die toepasbaar zijn op de functie als verkoper voor KPN.

De motivators die voor beïnvloedbaar zijn voor KPN dan wel voor de managers zijn belangrijk om het personeel gemotiveerd te houden. De volgende motivators kwamen naar voren in deze scriptie:

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| - Targets | - Bonus P-plan / Incentives |
| - Doorgroei | - Reprimande |
| - Scores/competitie | - Compliment |
| - Belemmering | - Privé situatie |

7.1.1 Targets

Targets zijn opgesteld door KPN om prestaties van medewerkers en winkels te monitoren. Voor medewerkers kunnen deze motiverend werken. Men kan gemotiveerd worden door het belang van de targets, waar deze bij kunnen dragen aan de drang van medewerkers om een goede bijdrage te leveren aan de winkel, dan wel aan KPN. Echter wanneer de Targets de werkdruk verhogen kan dit zelfs demotiverend werken. Daar waar een medewerker een paar dagen slecht verkocht heeft en deze te ver achterloopt om zijn of haar targets te behalen kan deze gedemotiveerd raken om alsnog zoveel mogelijk te scoren.

De manager moet weten wat targets met de medewerkers doet. Wanneer iemand gevoelig is voor druk dan zal de manager dit goed moeten monitoren. Wanneer iemand erg gedreven is om zijn bijdrage voor de winkel te vergroten zal ook dit in de benadering van de manager terug moeten komen.

7.1.2 Doorgroei

Waar medewerkers de ambitie hebben om door te groeien, zullen zij enorm gemotiveerd zijn om positief op te vallen binnen KPN. Goed presteren onder alle omstandigheden is dan ook van belang. Wanneer de manager weet van de medewerker dat deze graag wil doorgroeien moet men deze ook benaderen op die manier. Dit kan d.m.v. het geven van extra verantwoordelijkheden (Miao, C. Fred & Kenneth R. Evans (2007)). Maar ook wanneer de medewerker een periode minder gepresteerd heeft is het van belang om hierover in gesprek te gaan over hoe deze zich hierbij voelt. Als deze te hoge werkdruk kent dan is het zaak om de werkdruk enigszins te verlichten. Wanneer de medewerker het gevoel heeft niet de kansen te krijgen om door te groeien, zal dit de drang naar goede prestaties verminderen. Duidelijkheid scheppen over vervolgstappen in de carrière van de verkoper is hierbij van belang zodat deze dit

in perspectief kan zetten. Dit voorkomt demotivatie, mocht de medewerker een onrealistisch doel hebben dan kan het voor beide partijen soms beter zijn om afscheid te nemen van elkaar.

7.1.3 Scores/ Competitie

Het scoren van veel punten op de scorekaart kan enorm motiverend werken, zeker voor diegene die competitief ingesteld zijn. Het aanmoedigen van onderlinge competitie kan motiverend werken, echter bij een team waar duidelijk onderscheid qua scores gemaakt wordt, zal het voor de mindere verkopers als onplezierig kunnen overkomen. Wanneer onderlinge competitie actief wordt aangemoedigd is het van belang dat het gehele team de competitie aangaat. Hierin speelt de manager opnieuw een belangrijke rol.

7.1.4 Belemmeringen

Contextuele problemen als langzame systemen of zelfs niet werkende systemen kunnen enorm hinderlijk zijn. Buiten het feit dat sommige klanten niet geholpen kunnen worden, kan het zelfs zo zijn dat het invloed heeft op de sales. Wanneer men niets kan verkopen, zal dit demotiverend kunnen werken. Samen met de druk van de targets en onderlinge competitie kunnen niet werkende systemen het positieve effect van deze twee motivators om laten slaan naar een negatief effect. Oneerlijke competitie en onhaalbare targets als gevolg van systeemfouten moet worden opgelost. De belemmeringen die men voelt kan de manager doen verminderen dan wel wegnemen door hier rekening mee te houden.

7.1.5 Compliment

Positieve feedback ontvangen is een belangrijk element in de dagelijkse werkzaamheden van verkopers.

Personen die erg gevoelig zijn voor waardering van hun collega's dan wel meerdere, dan kan een compliment al een eenvoudige en sterke tool zijn. Het tonen van waardering kan voor deze medewerkers enorm motiverend werken om door te gaan met het verrichten van goed werk. Echter wanneer een compliment gegeven wordt terwijl de medewerker het gevoel heeft deze niet te verdienen dan kan de manager zijn geloofwaardigheid aantasten. Daarmee kan de medewerker het gevoel krijgen ook bij mindere prestaties gewoon complimenten te ontvangen. De drang naar presteren neemt af. Gemeende complimenten met juiste argumenten zijn daarom belangrijk.

7.1.6 Reprimande

Net als een compliment is negatieve feedback ontvangen een belangrijk element dat geregeld terugkomt in de werkzaamheden van de medewerkers. De angst voor een reprimande kan ook zelfs motiverend werken. Om een reprimande te voorkomen zijn goede prestaties van belang, vandaar de motivatie om goed te presteren. Zeker in het geval dat een medewerker wil doorgroeien zijn reprimandes niet wenselijk. Wanneer een reprimande noodzakelijk is, moet deze gegeven worden met juiste feedback. Zoals in de scriptie naar voren kwam was dat waar men gemotiveerd wordt door ontwikkeling, juiste feedback als hulp wordt ervaren waardoor de motivatie niet geschaad wordt en zelfs gestimuleerd kan worden.

7.1.7 Bonus P-plan/ Incentives

Zoals eerder besproken, worden KPN- medewerkers beloond door middel van een bonus. Deze bonussen zijn gebaseerd op de behaalde score van de winkel. Bonussen zijn voor de meeste medewerkers enorme motivators. Het behalen van een zo hoog mogelijke score zorgt voor extra loon. Echter wanneer de bonus niet meer te halen is zal de motivatie verminderen om zo veel mogelijk te scoren. Het feit dat de bonus gebaseerd is op teamprestatie kan ervoor zorgen dat verkopers die veel meer scoren dan anderen te weinig beloond worden. De manager moet deze gevoelens wegnemen door aan te tonen dat in het team ieder zijn bijdrage en kwaliteiten heeft. Het begint echter met het herkennen van deze frustraties bij de medewerkers.

7.1.8 Privé-situatie

Medewerkers die in een moeilijke situatie zitten in hun privé-leven kunnen minder gemotiveerd zijn. Medewerkers die op dat moment ook minder presteren zullen sneller werkdruk ervaren waardoor motivatie geschaad wordt. Het is van belang dat de manager weet wat er speelt bij zijn medewerkers. Op het moment dat men zich niet veilig genoeg voelt om bepaalde dingen te delen kunnen signalen gemist worden. Het goed kennen van het personeel is hierbij essentieel.

Omdat motivatie per persoon kan verschillen is het van essentieel belang dat de manager zijn of haar personeel door en door kent. Oppervlakkige kennis leidt niet tot het ontdekken van de motivatie van de medewerkers. Men moet zich veilig voelen en daarbij zich open kunnen stellen naar de manager toe. Het weten wat er speelt in het leven van de medewerkers is hierbij van essentieel belang.

De afgenomen interviews gaven inzichten die het mogelijk maakten om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De daarbij behorende deelvragen zijn direct beantwoord in de afgenomen interviews waar de antwoorden direct een goede basis vormen om zodoende op de onderzoeksvraag een gedegen antwoord te kunnen geven. Welke motivators die een rol spelen in de KPN- winkels zijn duidelijk geworden middels deze interviews. Een groot aantal motivators spelen een directe rol bij de uitvoering van de werkzaamheden van verkopers. Om een nuttig vervolgonderzoek te kunnen starten is het belangrijk genoemde invloedsfactoren uit te sluiten waar het directe management geen invloed op kan uitoefenen.

7.2 Beperkingen

Vanwege de beperkte tijd die staat voor deze bacheloropdracht is er in overleg met de begeleiding vanuit KPN en de Universiteit Twente gekozen om het houden van interviews te beperken tot de verkopers van KPN. Hierbij is het onmogelijk om alle verkopers van KPN te interviewen. Dit besluit heeft als gevolg dat de beleving van de managers niet meegenomen is waardoor onduidelijk is hoe zij hun rol vervullen ten opzichte van de beïnvloedbare motivators. Daarbij omdat niet alle medewerkers van KPN zijn onderworpen aan een interview kan er niet worden uitgesloten dat er nog meer factoren relevant zijn op het presteren van het winkelpersoneel.

Een advies waar bijvoorbeeld de targetsetting veranderd, zal onderbouwd moeten worden door een vervolgstudie. Deze zou per mogelijke oplossing moeten onderzoeken in hoeverre een dergelijk besluit een duurzaam positief effect gerealiseerd zou worden.

Binnen KPN is het van cruciaal belang dat meerdere lagen in de organisatie enigszins op de hoogte zijn van de vele factoren die van toepassing zijn op de KPN- winkels. Dat de Regiomanager direct ingelicht wordt over eventuele inzichten en verbeterideeën is dan ook een logisch gevolg. Op basis van dit onderzoek kan het belang van eventuele inzichten over of onderschat worden, aangezien dit onderzoek zich richt op een relatief kleine schaal. Een vervolgonderzoek zal noodzakelijk zijn om concrete adviezen te kunnen voordragen.

7.3 Advies

In dit hoofdstuk is er op basis van de interviews en de theorie een conclusie gevormd. Dit onderzoek zal als leidraad kunnen dienen voor een diepgaande vervolgonderzoeken. Toch kan er uit de resultaten een direct advies gegeven worden aan de managers van de KPN- winkels. Het belangrijkste advies dat we op basis van dit onderzoek kunnen geven is dat de winkelmanagers moeten waarborgen dat het zijn of haar personeel door en door kent. KPN heeft op dit moment een bepaalde structuur waarbij een functioneringsgesprek vier keer per jaar plaatsvindt. Voor deze gesprekken heeft KPN een format opgesteld waar de managers mee moeten werken. (zie bijlage; format evaluatiegesprek). Dit format is voornamelijk gericht op de bijdrage van de medewerker aan de winkeldoelstellingen. Hier moeten de medewerkers de afspraken meetbaar maken door aan te geven wat de medewerker afsprekt met zijn manager

om zijn bijdrage inzichtelijk maken. Daarna zal de medewerker moeten aangeven hoe deze dat gaat realiseren. Het doel van dit format is om de medewerker te zijn eigen bijdrage te analyseren, daarbij geeft het de manager een tool om zijn prestaties te beoordelen op basis van de ingevulde antwoorden.

Tot slot heeft men ruimte gemaakt om de medewerker zijn eigen ontwikkelplan samen te stellen. Op basis hiervan kan de manager zijn medewerker begeleiden om deze doelen te bereiken.

Het probleem ten opzichte van dit format is dat deze een top-down karakter heeft. Van bovenaf wordt de medewerker gevraagd om zijn verantwoordelijkheid te nemen m.b.t. winkelresultaten. Het personeel krijgt bij dit soort gesprekken niet direct de mogelijkheid om de beleving over de rol van de manager kenbaar te maken. Bij dit onderzoek is de beleving van medewerker centraal gesteld. Wanneer de manager in de ogen van de medewerker niet op een juiste manier met motivators omgaat kan de balans verloren gaan waardoor de motivatie negatief beïnvloed wordt. Bij dit format is het niet mogelijk doeltreffend de problemen die de medewerkers ondervinden direct kenbaar te maken. Bij een dergelijk format krijgt de manager niet de juiste tool om de motivatie te managen.

Dit onderzoek heeft zich gericht op het achterhalen welke motivatiefactoren van invloed zijn op de medewerkers. Een geschikte tool om dit inzichtelijk te maken ontbreekt bij KPN. Voor KPN is het belangrijk dat de manager zich bewust wordt hoe het personeel zijn rol beleefd. De manager kan ervoor zorgen dat de balans tussen de motivators goed is waardoor het personeel beter gemotiveerd blijft.

Wanneer een medewerker achterloopt op zijn target, dan heeft deze extrinsieke motivator in veel gevallen een negatieve invloed op de motivatie van deze medewerker. De manier waarop de manager hiermee omgaat is cruciaal. Verhoogt deze de druk door een reprimande te geven zonder daarbij nuttige feedback te verlenen, zal het negatieve effect versterkt worden. De manager kan daarentegen de druk verlagen door aan te geven dat zijn medewerker ondanks zijn mindere prestaties het vertrouwen heeft van de manager. Dit zorgt ervoor dat de medewerker met een beter gevoel op de werkvloer staat en direct ook meer gemotiveerd is om te presteren. Hoe om te gaan met dergelijke situaties zal per medewerker verschillend zijn. Belangrijk is dus dat de manager zijn personeel goed kent om op een juiste manier te kunnen handelen.

Het format, weergegeven in bijlage 2, zal worden aangedragen om zodoende de manager in te lichten over de motivators die spelen bij het personeel en daarbij zal er de noodzakelijke ruimte zijn om feedback te kunnen verlenen aan de manager zodat deze de beleving van het personeel inzichtelijk heeft.

Deze tool die aangereikt zal worden aan de regiomanager richt zich enkel op het vertalen van de beleving van het personeel op de werkvloer. Dit maakt het mogelijk inzicht te verschaffen in de verschillende motivators die invloed hebben op de medewerkers, echter zal dit advies zich ervan weerhouden om aan te geven hoe de manager dit zal moeten managen.

De tool die gebruikt kan worden bij een evaluatiegesprek is toegevoegd als bijlage.

Wanneer de manager tijdens het evaluatiegesprek ook deze tool zal gaan gebruiken verschaft dit voor de manager nieuwe inzichten over de beleving van zijn of haar personeel. Deze inzichten kan de manager gebruiken om beter in te spelen op de behoefte van het personeel.

Deze tool kan enkel een meerwaarde zijn voor de manager wanneer deze open staat voor kritiek en daarbij is het noodzakelijk dat de medewerker zonder remmingen zijn verhaal kan doen.

Wanneer de medewerker enkel antwoorden geeft waarvan deze denkt dat de manager dit als prettig ervaart, verliest deze tool zijn waarde.

Wanneer deze tool juist gebruikt wordt weet de manager precies hoe een werkdag invloed kan hebben op zijn of haar personeel. In deze tool worden naar verschillende situaties gevraagd hoe deze invloed hebben op de medewerker op zowel goede als mindere dagen. Zodra de manager weet wat er op de werkvloer gebeurt dan weet de manager ook direct hoe de motivatie beïnvloed wordt. Dit gegeven is voor de manager alles wat het nodig heeft om zijn of haar

medewerkers gemotiveerd te houden. De basis voor het motiveren ligt bij het echt kennen van het personeel en hetgeen wat hen intrinsiek en extrinsiek motiveert.

7.4 Vervolgonderzoek

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is inzichten te verschaffen over de factoren die invloed hebben op de motivatie van de medewerkers. Deze inzichten moeten het mogelijk maken een gericht vervolgonderzoek te starten. De directe relatie tussen verschillende intrinsieke en extrinsieke motivators zal gekwalificeerd moeten worden door een vervolgstudie. Bij de relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivators is het van essentieel belang dat deze goed in balans zijn. Een vervolgstudie met een analyse over de onderlinge relaties tussen deze twee typen motivators zal moeten blijken welke elementen anders gemanaged zullen moeten worden. Bij een vervolgstudie zou bijvoorbeeld een direct advies uitgebracht kunnen worden hoe deze motivators te managen.

De motivators die voor beïnvloedbaar zijn voor KPN dan wel voor de managers zijn belangrijk om het personeel gemotiveerd te houden. De volgende motivators kwamen naar voren in deze scriptie op basis van de afgenomen interviews en het ingezette literatuuronderzoek:

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| - Targets | - Bonus P-plan / Incentives |
| - Doorgroei | - Reprimande(Feedback) |
| - Scores/competitie | - Compliment (Feedback) |
| - Belemmering (Context) | - Privé situatie (Context) |

Deze motivators kunnen samen met de aangedragen tool in bijlage 2 een basis vormen voor een eventueel vervolgonderzoek. Wanneer deze tool gebruikt zal worden in de KPN-winkels kunnen invloeden van variabelen van de dagelijkse werkzaamheden meegenomen worden. Hier zouden eventuele onderlinge relaties blootgelegd kunnen worden tussen aanwezige motivators en de andere variabelen. Hierop zou men zich kunnen richten op bijvoorbeeld de relatie tussen een reprimande op een dag waarop de medewerker niet goed scoort waar deze ook moeilijke klanten krijgt. Dergelijke relaties komen voor en kunnen nader onderzocht worden om uit te zoeken in hoeverre een dergelijke relatie effect heeft op het functioneren van medewerkers.

Hiervoor zou een pilot gedraaid kunnen worden in één van de regio's van KPN, waarna een tevredenheidonderzoek vergeleken kan worden met een andere regio. Een vervolgstudie zal rekening moeten houden met de rol van de manager en daarbij ook hun beleving in ogenschouw moeten nemen. Een onderzoek naar de rol van de manager op de relatie tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie zal mogelijke actiepunten kunnen blootleggen die voor KPN relevant zullen zijn om zodoende de motivatie te verhogen waardoor de resultaten van de individuen verbeterd kunnen worden.

8 Discussie

Mijn onderzoek heeft betrekking op het gehele winkelpersoneel van KPN. De conclusies zijn ook enkel gebaseerd op de verkregen informatie vanuit de KPN- winkels. Telfort en Hi, eveneens grote retailers van KPN, zouden eventueel ook baat kunnen hebben bij dit onderzoek. Wel ben ik van mening dat door de cultuurverschillen tussen deze merken voorkomen dat een directe vergelijking onmogelijk is.

KPN heeft enkele honderden medewerkers in dienst. Het is onmogelijk, gezien de aard van deze opdracht, om elke individuele medewerker te interviewen. Doordat ik 10 verschillende winkels heb bezocht en deze gelokaliseerd waren in verschillende regio's, heb ik getracht door cultuurverschillen de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

Tevens heb ik mijn onderzoek laten leiden door de ervaringen van de medewerkers die ik heb mogen interviewen voor mijn onderzoek. Mijn eigen ervaringen heb ik enkel gebruikt om dankzij mijn opgedane kennis bij KPN het interview te leiden waardoor ik relevante vragen kon opstellen.

Mijn onderzoek is vooral exploratief ingericht en de ervaringen van de medewerkers spelen een belangrijke rol in mijn scriptie. Ik sluit niet uit dat er meer motivatiefactoren ondekt kunnen worden indien het gehele personeelsbestand zou worden gevraagd deel te nemen aan een dergelijk onderzoek. Toch ben ik van mening dat ondanks de beperkte grootte van mijn onderzoeksgroep het onderzoek bruikbaar kan zijn voor KPN winkelmanagers. Het feit dat mijn aangeleverde tool al gebruikt wordt in enkele winkels om de kwaliteit van de coaching op de werkvloer te verbeteren.

9 Geraadpleegde literatuur

- Berends, H, Bij, H van der, Ernst van Aken, J, (2007) *Problem solving in Organizations, a methodological handbook for business students*, Pearson Education, Cambridge
- Bhuan, S.N, Borsboom, R, Mehguc, S.N, (2003) *Stressors and job outcomes in sales: a triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model*, Journal of Business Research, vol. 58, 141-150
- Blithe, J, (2006) *Principles & practice of marketing*, Sage Publications Ltd., Londen
- Bobby, D, (2008) *Management, an introduction*, Pearson Education, Glasgow
- Boselie, P, (2010) *Strategic human resource management, a balanced approach*, Mc Graw-Hill Higher Education, Berkshire
- Bos- Nehles, A, (2010) *The line makes the difference: Line managers as effective HR partners*, CPI Wöhrmann Print Service, Zutphen
- Bouwens, J, Kroos, P (2011) *Elsevier - Target ratcheting and effort reduction*, Journal of accounting en economics, vol. 51, 171-185
- Charalambos A. Vlachoutsicos, (2011) *How to Cultivate Engaged Employees*, Harvard Business Review, Gevonden op 8 augustus 2012 op <http://sfx.utwente.nl>
- Danica T. Hooper, (2008) *Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions*, Gevonden op 8 augustus 2012 op <http://sfx.utwente.nl>
- Gruman, J.A, (2010) *Performance management and employee engagement*, Gevonden op 8 augustus 2012 op <http://sfx.utwente.nl>
- Güngör, P, (2011) *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks*, Pinar Güngör, Gevonden op 8 augustus 2012 op www.sciencedirect.com
- Kuvaas, B; Dysvik, A, (2009) *Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and workperformance*, Gevonden op 6 juni 2013 op www.sciencedirect.com
- Marinko, M.J., (2011) *Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles*, Gevonden op 8 augustus 2012 op <http://sfx.utwente.nl>
- Miao, C. Fred and Kenneth R. Evans (2007), *The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance – A Cognitive and Affective Perspective*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 27 (1): 89-101
- Miao, C. Fred, Kenneth R. Evans, and Shaoming Zou (2007) *The Role of Salesperson Motivation in Sales Control Systems*, Gevonden op 8 augustus 2012 op www.sciencedirect.com
- Ryan, R.M, Deci, E.L, (2000), *Self-Determination Theory*, Gevonden op 27 september 2013 op www.sciencedirect.com
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, O.C., (1985) *The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis*, Gevonden op 20 december 2012 op www.sciencedirect.com

10 Bijlagen

1 Scorecard

Producten waarvoor targets bestaan zijn op een dusdanige manier verwerkt in de zogenaamde scorekaarten dat het duidelijk is hoeveel van elk product verkocht dient te worden en welk productsoort het meest aantal punten oplevert. Deze scorekaarten zijn de belangrijkste tools voor KPN om de prestaties te meten van de winkels en de medewerkers individueel.

De individuele scorekaarten laten zien hoe men presteert op individueel niveau, hier kan men zien wat voldoende verkocht wordt, en belangrijke nog, wat niet. De scorekaart van de winkel zelf is ook belangrijk voor het winkelpersoneel dat onder contract staat bij KPN, de hoogte bonus waar men recht op heeft is afhankelijk van de prestatie van de winkel. Of dit een belangrijke motivator is zal blijken uit de analyse van de antwoorden van de medewerkers op de vragenlijst die ik hen zal voorleggen.

Hieronder volgt een scorekaart die gebruikt wordt door KPN om de medewerkersprestatie te meten. De scorekaart die u hier ziet is die van mijzelf. U ziet er één met het kopje; “medewerker vorige week.” Dit is uiteraard een scorekaart van die week ervoor van het moment dat ik de cijfers bekeek. De tweede scorekaart is de belangrijkste en dat is de scorekaart die telt voor de PPLAN periode. Dit betreft een periode van vier weken, en op basis hiervan wordt met beoordeeld.

Het cijfer rechtsonder geeft het aantal behaalde punten aan, links daarvan staat het getal 100. Dit puntenaantal kan gehaald worden wanneer er op elk onderdeel precies het te behalen punten is gehaald, alles wat boven de 100 uitkomt zijn de zogenaamde ‘overscores.’

▼ Medewerkers vorige week

Medewerker	90004827				
	W. van Rijkom				
	8.1 Target	8.2 Realisatie	► 8.3 Aandeel Target	8.4 Basispunten	8.5 OTP Punten
▼ Mobiel					
Netto Groei:					
Abo nieuw incl. SO	2	6	245 %	10	25
Abo retentie incl. SO + Trouwe Klant Korting	5	5	101 %	5	5
Internet op je laptop postpaid	1	4	478 %	10	25
Prepaid	4				
Waarde:					
Belbundel 100/250/600/onbeperkt min	10	22	211 %	10	21
Databundel 0,25/1/2,5 Gb	7	13	174 %	10	17
Servicecontracten	3			5	5
Kosten:					
Abo met focus handset	2	3	124 %	5	6
▼ Vast Koper en/of Glas					
Netto Groei:					
Internet	3	7	210 %	10	21
iTV	4	7	197 %	10	20
Pakketten	2	7	283 %	10	25
Waarde:					
Internet Standaard & Premium	2	7	329 %	5	13
Vassen	5	28	551 %	5	13
Omzet Totaal	370	160	43 %	5	
Omzet Dect	266	134	51 %		
▼ Stuuritems					
Abo totaal	7	11	149 %		
% Sim Only	20	18	93 %		
% Internet Standaard en Premium	64	100	156 %		
Managerskorting					
NPS KPN Winkel					
Ik help u graag					
Wij houden het simpel en eenvoudig (kwaliteit)					
Wij bieden het beste netwerk					
▼ Conversies					
Bezoekers					
Conversie abo nieuw	X	X	X	X	X
Conversie pakketten	X	X			
Conversie internet	X	X			
Conversie iTV	X	X			
Ingezette uren		25			
Productiviteit		1,78			
TOTAAL PUNTEN				100	195
TOTAAL uiterekende punten				100	250

▼ Medewerkers PPlan

Medewerker	90004827				
	W. van Rijkom				
	9.1 Target	9.2 Realisatie	► 9.3 Aandeel Target	9.4 Basispunten	9.5 OTP Punten
▼ Mobiel					
Netto Groei:					
Abo nieuw incl. SO	14	19	132 %	10	13
Abo retentie incl. SO + Trouwe Klant Korting	28	27	97 %	5	5
Internet op je laptop postpaid	5	9	198 %	10	20
Prepaid	19	1	5 %		
Waarde:					
Belbundel 100/250/600/onbeperkt min	61	73	119 %	10	12
Databundel 0,25/1/2,5 Gb	42	60	145 %	10	14
Servicecontracten	14			5	5
Kosten:					
Abo met focus handset	13	17	130 %	5	7
▼ Vast Koper en/of Glas					
Netto Groei:					
Internet	15	22	142 %	10	14
iTV	18	30	169 %	10	17
Pakketten	12	21	169 %	10	17
Waarde:					
Internet Standaard & Premium	10	21	213 %	5	11
Vassen	25	112	450 %	5	13
Omzet Totaal	2.007	1.288	64 %	5	
Omzet Dect	1.443	911	63 %		
▼ Stuuritems					
Abo totaal	42	46	109 %		
% Sim Only	19	22	112 %		
% Internet Standaard en Premium	64	95	150 %		
Managerskorting					
NPS KPN Winkel					
Ik help u graag					
Wij houden het simpel en eenvoudig (kwaliteit)					
Wij bieden het beste netwerk					
▼ Conversies					
Bezoekers					
Conversie abo nieuw	X	X	X	X	X
Conversie pakketten	X	X			
Conversie internet	X	X			
Conversie iTV	X	X			
Ingezette uren		114			
Productiviteit		1,62			
TOTAAL PUNTEN					147
TOTAAL uiterekende punten					194

Te zien valt op de scorekaarten dat er duidelijk wordt weergegeven wat de te behalen targets zijn en wat er uiteindelijk gerealiseerd wordt in de kolommen respectievelijk 9.1 target en 9.2 realisatie.

Kolom 9.3 geeft aan wat de realisatie is weergegeven in procenten. Belangrijk is dat men pas de punten krijgt van kolom 9.4(basispunten) wanneer de grens van 90% is gehaald. Kolom 9.5 geeft het aantal OTP punten aan, dit zijn de uiteindelijke behaalde scorepunten.

Kolom 9.4 is de belangrijkste indicator voor op welke producten gefocused moet worden in de sales. Zo heb je bijvoorbeeld producten waarvoor je 10 basispunten krijgt en zelfs producten waarvoor geen punten op verdient kunnen worden. Vanzelfsprekend zal KPN meer waarde hechten aan de producten waar meer punten op verdient kunnen worden dan waar minder punten op gegeven worden. Hierop volgt weer dat de winkelmanagers het signaal afgeven dat de medewerkers zich op moeten focussen op hetgeen waar je de meeste punten voor krijgt.

De basis van de scorekaarten richt zich op de productgroepen die KPN aanbiedt, ik zal per productonderdeel kort toelichten.

▼ Mobiel	
Netto Groei:	Mobiel
Abo nieuw incl. SO	= nieuwe abonnementen van andere provider/prepaid
Abo retentie incl. SO + Trouwe Klant	= verlengen van abonnementen van KPN klanten
Korting	
Internet op je laptop postpaid	= mobiel data abonnement voor laptop of tablet
Prepaid	= prepaid telefoontjes/ prepaid kaartjes (geen score)
Waarde:	
Belbundel 100/250/600/onbeperkt min	= belbundels, des te meer min. des te meer punten
Databundel 0,25/1/2,5 Gb	= databundels, des te meer data(internet) des te meer punten
Servicecontracten	= verzekeringen voor toestellen icm abonnement.
Kosten:	
Abo met focus handset	= focustoestellen die meeste marge opleveren voor KPN, goedkopere toestellen bij duurdere abonnementen is gunstiger
▼ Vast Koper en/of Glas	
Netto Groei:	
Internet	= los internet abonnement(adsl of glasvezel)
iTV	= verkoop van interactieve tv, kan enkel icm internet van KPN
Pakketten	= alles in 1 pakket, internet, bellen en itv. Telt niet wanneer men al internet van KPN heeft
Waarde:	= duurdere internetpakketten leveren meer punten op
Internet Standaard & Premium	= extra programmapakketten voor tv/ internet.
Vassen	
Omzet Totaal	= omzet exclusief btw van huistelefoons en accessoires
Omzet Dect	= omzet exclusief btw van huistelefoons

Bijlagen 2 : format evaluatiegesprek:

Planningsafspraken 2013		
Winkel:	<winkelnaam invullen>	
Naam medewerker:	<naam medewerker invullen>	
Functie: verkoper (PSIO5A):	Verkoopt en levert service aan de klant. Maakt de klantvraag / behoefte duidelijk op basis van de 5A's. Informeert en adviseert de klant. Verwerkt de order. Werkt met een verkooptarget. Geeft praktijkinstructie en demonstraties. Is verantwoordelijk voor verkoopomzet die de reputatie van KPN versterkt.	
Winkeldoelstellingen ("WAT"):		
Sales: 100/100/100 OTP/abo nieuw/pakketten	NPS + drivers: NPS > 10 (+ drivers > 4)	
Cross Sell: 100%	Audit: >= 8	
Omzet mobiel:		
WAT afspraken: de bijdrage van de medewerker aan de realisatie van de winkeldoelstellingen		
Vraag de medewerker om vanuit de eigen functie en de gestelde winkeldoelstellingen met voorstellen voor de "WAT" afspraken te komen. Ga daarover in dialoog en bepaal gezamenlijk welke concrete bijdrage de medewerker gaat leveren om de winkeldoelstellingen te realiseren. Leg deze vast op de onderstaande regels. Zorg voor duidelijke afspraken; wat is het resultaat en hoe neem ik het resultaat waar.	Besprek met de medewerker of en welke belemmering er zijn om de "WAT" resultaatafspraken te realiseren en wat de medewerker daarbij van jou als manager nodig heeft. Leg dit per "WAT" afspraak vast op onderstaande regels.	Wat zijn de resultaten van de medewerker geweest per "WAT" afspraak over de afgelopen periode, leg dit vast op onderstaande regels.
1.		
2.		
3.		
Evaluatiegesprek WAT afspraken: voortgang en aanvullende afspraken		
Besprek tijdens het evaluatiegesprek de voortgang van de realisatie van de "WAT" afspraken met de medewerker, maak indien nodig aanvullende afspraken op de reeds gemaakte WAT afspraken.	Besprek met de medewerker of en welke belemmering er zijn om de WAT- resultaatafspraken te realiseren en wat de medewerker daarbij van jou als manager nodig heeft. Leg dit per WAT afspraak vast op onderstaande regels.	Wat zijn de resultaten van de medewerker geweest per "WAT" afspraak over de afgelopen periode, leg dit vast op onderstaande regels.
1.		
2.		
3.		
Winkeldoelstellingen ("HOE"): klantgericht (merkwaardig) werken		
PERSOONLIJK		
naar de KPN organisatie door de jaarplannen te kennen en mij hier aan te verbinden. soonlijk en op maat, doordat ik in staat ben de behoefte middels de juiste vraagstelling er mijn klanten en werkzaamheden voortdurend vanuit kansen, mogelijkheden en g!	Team (niveau 1): Ik neem mijn eigen verantwoordelijkheid in het team (teampayer) en spreek anderen daar ook op aan.	Involed (niveau 1): Ik zoek de samenwerking met anderen. Ik bied anderen proactief mijn hulp en ondersteuning aan, om het beste voor kpn te bereiken.
EENVOUD		
inzelfsprekend om voortdurend te zorgen voor een optimale balans tussen het belang van de KPN organisatie, Fair Play. Ik ben verzorgd door bij te dragen aan een oonlijkheidstraling. Ik lever een grote bijdrage door mijn doelstellingen en realisatie helder een eenvoudig!	Verandering (niveau 1): Ik ben flexibel en ik verander mee! Ik accepteer verbeteringen, begrijp dat dingen veranderen en voer de veranderingen door.	Prioriteit (niveau 1): Ik weet wat ik het eerst moet doen. Ik analyseer gegevens op basis van het verleden en trek hieruit conclusies en leer ervan. Ik los problemen op van klanten en weet overzicht te bewaren.
VERTROUWEN		
ig door voortdurend gebruik te blijven maken van de beschikbare kennisystemen en aar door eerlijk te communiceren naar zowel de organisatie als de klant. Mijn bor dat ik gebruik maak van de processen en systemen van KPN zoals die staan praken na. Bij succes deel ik de tips en bij de uitdagingen vraag ik mijn manager of ed kwaliteit!	Klant (niveau 1): Ik zet de klant op de eerste plaats! Ik ken mijn eigen werkgebied, ik ben inlevend, en ik luister naar de klanten en beantwoord de vragen van klanten, intern en extern, conform de merkbeloften.	Resultaat (niveau 1): Ik ga altijd voor een beter resultaat! Ik laat zien dat ik mijn werk gemotiveerd en goed uitvoer conform werkafpraak/target/planningsafpraak.
HOE afspraken: de bijdrage van de medewerker aan de realisatie van de winkeldoelstellingen		

Vraag de medewerker om vanuit de eigen functie en de gestelde winkeldoelstellingen met voorstellen voor de "HOE" afspraken te komen. Ga daarover in dialoog en bepaal gezamenlijk welke concrete bijdrage de medewerker gaat leveren om de winkeldoelstellingen te realiseren. Leg deze vast op de onderstaande regels. Zorg voor duidelijke afspraken; wat is het resultaat en hoe neem ik het resultaat waar.	Bespreek met de medewerker of en welke belemmering er zijn om de "HOE" resultaatafspraken te realiseren en wat de medewerker daarbij van jou als manager nodig heeft. Leg dit per WAT afspraak vast op onderstaande regels.	Wat zijn de resultaten van de medewerker geweest per "HOE" afspraak over de afgelopen periode, leg dit vast op onderstaande regels.
1.		
2.		
3.		
Evaluatiegesprek HOE afspraken: voortgang en aanvullende afspraken		
Bespreek tijdens het evaluatiegesprek de voortgang van de realisatie van de "HOE" afspraken met de medewerker, maak indien nodig aanvullende afspraken op de reeds gemaakte WAT afspraken.	Bespreek met de medewerker of en welke belemmering er zijn om de "HOE" resultaatafspraken te realiseren en wat de medewerker daarbij van jou als manager nodig heeft. Leg dit per WAT afspraak vast op onderstaande regels.	Wat zijn de resultaten van de medewerker geweest per "HOE" afspraak over de afgelopen periode, leg dit vast op onderstaande regels.
1.		
2.		
3.		
Persoonlijke ontwikkeldoelstellingen (loopbaanontwikkeling): GEEN ONDERDEEL VAN DE BEOORDELING		
Vraag de medewerker om vanuit de eigen functie en de gestelde persoonlijke ontwikkeldoelstellingen met voorstellen voor afspraken te komen. Ga daarover in dialoog en bepaal gezamenlijk welke concrete afspraken je kan maken over de persoonlijke ontwikkeling. Leg deze vast op de onderstaande regels. Zorg voor duidelijke afspraken; wat is het resultaat en hoe neem ik het resultaat waar.	Bespreek met de medewerker of en welke hulp er nodig is voor de eigen persoonlijke ontwikkeling en wat de medewerker daarbij van jou als manager nodig heeft. Leg dit per afspraak vast op onderstaande regels.	Wat zijn de resultaten van de medewerker geweest op de gemaakte afspraken en maak indien nodig gezamenlijk aanvullende afspraken.
1.		
2.		
3.		
Samenvatting: maak een korte beschrijving met daarin opgenomen de reactie van de medewerker op dit gesprek		

Bijlage: extra tool, te gebruiken bij evaluatiegesprekken.

Winkel:		Balans analyse 2013	
Naam Medewerker:			
Naam Manager:			
Functieclassificatie			
invullen door Verkoop		invullen door Manager	
< Welke werkzaamheden behoren tot deze functie >		< Welke werkzaamheden behoren tot de functie van verkoper >	
Functiedoelstellingen		< welke doelen verwacht de manager dat de verkoper haalt >	
Me de werker Baantevredenheid			
Tevreden	inhoud functie werkzaamheden	Ontevreden	
< wat en waarom >	klanten processen werkstee targets	< wat en waarom >	
	beloning incentives ontwikkeling		
Manager			
invullen verkoper	invullen door manager		
< wat zijn sterke punten manager >	sterke punten	< sterke punten manager >	
< wat zijn zwakke punten manager >	zwakke punten	< zwakke punten manager >	
Verkoop			
invullen verkoper	invullen manager		
< sterke punten verkoper >	sterke punten	< sterke punten verkoper >	
< zwakke punten verkoper >	zwakke punten	< zwakke punten verkoper >	
Beleving medewerker			
Goede dag	verschil tussen goede en slechte dagen	Slechte dag	
< welke werkzaamheden zorgden voor een goede dag >	werkzaamheden	< welke werkzaamheden droegen bij een slechte dag >	
< klanten die zorgen voor een goede dag >	klanten	< wanneer dragen of welke dragen klanten bij aan een slechte dag >	
< wanneer en welke processen >	processen	< wanneer en welke processen >	
< hoe is de werkstee en welke invloed heeft zo'n dag >	werkstee targets	< hoe is de werkstee en welke invloed heeft zo'n dag >	
< goede dag t.o.v. targets, welke gevolgen heeft dit >		< slechte dag t.o.v. targets, welke gevolgen heeft dit >	

		Rol van de Manager bij een goede dag	
positieve invloed			negatieve invloed
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	werkzaamheden	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	klanten	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	processen	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	werksfeer	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	targets / sales	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
positieve invloed		Rol van de Manager bij een slechte dag	
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	werkzaamheden	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	negatieve invloed
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	klanten	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	processen	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	werksfeer	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	targets / sales	< hoe kan de manager bijdragen aan de beleving >	
invullen door verkoper		Motivatie	invullen door manager
wat motiveert de medewerker			wat motiveert de medewerker
< wat en waarom >			< wat en waarom >

vat gesprek samen en geef feedback aan manager
stel samen een verbeterplan op (indien nodig)

Definiëren belangrijke begrippen

Om de komende onderwerpen in hoofdstuk 1 te verduidelijken zullen eerst de volgende begrippen moeten worden gedefinieerd;

- *Verkopers/ medewerkers*: Mensen die als verkoper in de KPN winkel staan, onder contract bij KPN of uitzendbureau.
- *Kennis*: Kennis heeft hier betrekking op noodzakelijk productkennis
- *Kunde*: Onder kunde wordt verstaan dat de verkopers weten hoe de systemen werken en dat zij in staat zijn een goed verkoopgesprek te voeren
- *Targets*: Targets geven aan hoeveel de verkopers moeten verkopen van een product, deze zijn in twee varianten; week- en maandtarget. De hoeveelheid wordt bepaald aan de hand van vele factoren; aantal gewerkte uren, verwachte bezoekersaantal en bijvoorbeeld aantal abonnees.
- *Scorekaart*: De scorekaart is een tool dat weergeeft wat zijn of haar targets zijn, hierop is eveneens bij te houden hoeveel men al verkocht heeft, zie bijlage 1.
- *Scores*: Aan producten zitten punten verbonden, wat men verkoopt wordt opgeteld en aan de hand hiervan kan men zijn of haar score aflezen. Deze hebben een range van 0-250
- *Pplanperiode*: Pplanperiode is een periode van vier tot vijf weken waarbij gekeken wordt naar de score op de maandtarget. De score op Pplan van de winkel, dus niet individueel, bepaald of men een bonus ontvangt ,en zo ja, hoeveel.
- *Incentive*: Een prijs die gewonnen kan worden door het behalen van de hoogste score op bepaalde producten heet een incentive.