



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Salgsmotivasjon

Navn	Emilie Edvardsen Lund, Veronica Myrland Storløyken
------	--

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Eksamenskode og navn:

BTH 32031

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Salgsledelse og personlig salg

Tittel:

Salgsmotivasjon

Utleveringsdato:

09.01.2017

Innleveringsdato:

02.06.2017

Stuedsted:

BI Oslo

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

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Formålet med oppgaven	1
1.2 Bedriftspresentasjon: Telia Norge AS	2
2.0 Teori	3
2.1 Behovsteorier - Maslows behovspyramide	4
2.2 Alderfers ERG-teori	5
2.3 McClellands behovsteori.....	6
2.4 Kognitiv motivasjonsteori	7
2.4.1 Forventningsteori	7
2.4.2 Målsettingsteori	9
2.4.3 Kognitiv evalueringsteori	9
2.5 Sosiale motivasjonsteorier	10
2.5.1 Adams likeverdsteori	11
2.5.2 Likeverdsteori.....	11
2.6 Jobbkarakteristika-modeller	12
2.6.1 Herzbergs tofaktorteori	12
2.6.2 Psykologiske jobbkrav	13
2.6.3 Jobbkarakteristika-modellen	14
2.7 Belønning som motivasjon.....	15
2.7.2 Finansielle insentiver	15
2.7.3 Salgskonkurranser	16
2.7.4 Ikke-finansielle insentiver	16
2.7.5 Psykologiske motivasjonsfaktorer.....	17
3.0 Metode	19

3.1 Analyseformål	20
3.2 Undersøkelsesspørsmål:	20
3.3 Design og databehov:	20
3.3.1 Undersøkelsesdesign	20
3.3.2 Valg av design	21
3.4 Datainnsamling.....	22
3.4.1 Primær- og sekundærdata	22
3.4.2 Kvalitative og kvantitative metoder	23
3.4.3 Dybdeintervju.....	23
3.4.4 Spørreundersøkelse.....	24
4.0 Analyse.....	25
4.1 Resultater dybdeintervju	25
4.2 Resultat av spørreundersøkelse	30
6.0 Anbefaling	36
7.0 Litteraturliste.....	39
8.0 Vedlegg	41

Forord

Vi vil først og fremst takke for en fin og lærerik tid her på Handelshøyskolen BI Oslo. Gjennom våre tre år med markedsføringsledelse har vi lært vanvittig mye som vi kan ta med oss videre ut i livet og da spesielt arbeidslivet.

Vi valgte å fordype oss i Salgsledelse og Personlig salg da vi begge interesserer oss for salg. Temaet i denne oppgaven valgte vi på grunnlag av at vi ser på den psykologiske delen om motivasjon og hva som skaper motivasjon til å yte en bra jobb som spesielt spennende og givende. Etter å ha jobbet med denne oppgaven et helt semester har vi tilegnet oss kunnskap, og utviklet oss både faglig og personlig.

Vi vil takke Telia Norge AS som lot oss skrive om dem, og da spesielt Training Responsible som stilte opp til intervju og var behjelpelig med å sende ut spørreundersøkelsen vi utformet. Vi vil også takke Roy Willy Elvegård for lærerike forelesninger og veiledning.

Takk for tre fine år her på Handelshøyskolen BI Oslo, og takk til alle forelesere vi har hatt gjennom disse årene som har lært oss så utrolig mye.

Sammendrag

Vi har skrevet bacheloroppgaven vår i fordypningsfaget Salgsledelse og Personlig Salg BTH 3203 i samarbeid med Telia Norge AS. Oppgavens hovedtema er salgsmotivasjon hos Telias b2b-selgere. Vi valgte dette temaet på bakgrunn av vår interesse for motivasjon i salg, og fordi det er et tema som er særdeles viktig i bedrifter hvor salg er essensielt.

Problemstillingen vår handler om hvordan motivasjon kan styrkes og vedlikeholdes. Vi vil derfor ta for oss ulike relevante teorier om motivasjon, og bruke metoder for å samle inn nødvendig data som kan besvare vår problemstilling.

Vi har innledet oppgaven med å fortelle kort om motivasjon, hvor vi videre tok vi for oss ulike teoriene og modellene som vi mener er relevante og sentrale innenfor vårt valgte tema. Vi har da tatt for oss teorier som berør motivasjon og belønningssystemer, som har hjulpet oss med å se på hvilke faktorer som kan påvirke selgere, både når det kommer til indre- og ytre motivasjonsfaktorer.

Ut fra vår problemstilling definerte vi oppgavens analyseformål som vi brukte videre for å utvikle de undersøkelsesspørsmålene vi trenger for å besvare vår problemstilling. På bakgrunn av vårt databehov valgte vi å gjennomføre en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode. Siden vi ville se både ledelsens og selgerens syn på motivasjon valgte vi å benytte oss både av eksplorativt og deskriptivt design, i form av dybdeintervju og spørreundersøkelse. For å redegjøre hvilke motivasjonstiltak Telia har og motivasjon sett fra ledelsens sin side har vi utført dybdeintervju med Training Responsible, som har ansvaret for å lære opp B2B-selgerne i Telia. Vi valgte også å sende ut en spørreundersøkelse til selgerne for å kartlegge deres egne syn på motivasjon. Dybdeintervjuet ga oss innsikt i hvordan Telia jobber for å motivere sine selgere og oversikt over tiltakene de har. Ut av spørreundersøkelsen fikk vi svar på viktige faktorer som omhandler hva selgerne blir motivert av, og hvordan de nåværende tiltakene fungerer. Vi så her en klar trend at finansielle insentiver som lønn, bonusordninger, salgsprovisjon

samt mestringsfølelse er faktorer som motiverer sterkt. Vi fant også at noen av tiltakene kan forbedres.

På bakgrunn av resultatene fra datainnsamlingen definerte vi de viktigste funnene ved å besvare undersøkelsesspørsmålene. Disse ble igjen brukt til å lage en anbefalingen som går ut på hvordan Telia kan opprettholde og øke motivasjon blant sine b2b selgere. Anbefalingene går ut på at det er svært individuelt hva som motiverer, og at Telia dermed kan bli flinkere til å forme tiltakene sine mot hver enkelt selger.

1.0 Innledning

Med denne oppgaven ønsker vi å fordype oss og lære mer om temaet salgsmotivasjon samt undersøke ulike tiltak en bedrift kan benytte seg av for å styrke motivasjonen hos sine ansatte. Vi har tatt for oss business to business (B2B)- selgere i Telia Norge AS.

Vi valgte temaet på bakgrunn av vår interesse for salg og motivasjon. Gjennom erfaring og interesse for salg ser vi på motivasjon som en stor driver til å yte maksimalt på arbeidsplassen da motivasjon er drivkrefter til handling i alle situasjoner.

Det kan være vanskelig å motivere seg selv, og dermed er det viktig at bedrifter har motivasjonsbyggende tiltak. Hva som motiverer er individuelt, og kan være vanskelig å kartlegge. Det er da viktig at en salgssjef har gode kunnskaper om hva som driver sine selgere, og hvilke tiltak som kan anvendes. Å vite om man skal anvende finansielle insentiver og konkurranser, eller ros og anerkjennelse er avgjørende for å kunne øke selgers motivasjon og prestasjon. Teorien vi vil bruke berører motivasjon og belønningssystemer, og gir oss et innsikt i hva som styrer selgerne til å yte på arbeidsplassen.

1.1 Formålet med oppgaven

Formålet med bacheloroppgaven vår er å finne mulig forbedringspotensiale blant allerede eksisterende motivasjonstiltak som Telia har, eller om nye tiltak bør opprettes for å styrke motivasjonen til Telias selgere. Det er lett at motivasjonen synker og vi vil avdekke hvordan Telia kan holde den på vedlike til en hver tid. Vi mener at en slik undersøkelse er viktig i salgsbedrifter. Å kunne gjøre en god jobb til enhver tid som selger krever en god del motivasjon. Det er svært lett å miste motivasjonen etter å ha fått avslag for hundrede gang på rad. Vi ønsker i denne oppgaven å komme med faglig innspill om temaet motivasjon blant telefonselgere, og ser på ulike teorier vi mener er relevante. I tillegg vil vi belyse at hva som motiverer er svært individuelt, og at det er vanskelig å motivere alle med de samme tiltakene.

Vi ønsker også å undersøke om det er eventuelle gap mellom bedriftens valgte motivasjonstiltak, og hva selgerne selv mener de motiveres av. Vi vil ut fra det komme med forslag til ulike måter Telia kan bedre sine tiltak på for å motivere sine selgere mer optimalt.

1.2 Bedriftspresentasjon: Telia Norge AS

Bedriften vi har valgt å ta for oss i denne oppgaven er mobilselskapet Telia Norge AS.

Telia Norge AS er nordens største leverandør av mobiltjenester og ble i 1989 etablert som NetCom GSM AS, og byttet navn til Telia Norge AS 1.mars 2016.

Telia har hovedkontor i Nydalen i Oslo, og har per dags dato 63 butikker rundt om i Norge i tillegg til nettbutikk. Fordelt på disse butikkene og kontorene har de 1200 ansatte.

Telia fokuserer på å kunne bidra til et mer åpent og digitalt inkluderende samfunn gjennom å gi muligheter for flere mennesker til å kommunisere bedre og enklere. Et av deres mål er å bli sett på som en ansvarlig arbeidsgiver, en god samfunnsborger og et foretak som oppfyller de normer som er globalt fastsatt. Hovedfokuset til Telia ligger blant annet på å alltid være best på service og å skape kundeopplevelse i verdensklasse.

Telias virksomhet omfatter både privatpersoner og bedrifter, og det er bedriftsmarkedet vi har valgt å fokusere på i denne oppgaven. B2B-selgerne til Telia er plassert på deres hovedkontor på Nydalen og selger telefoner, abonnementer og bredbånd over telefon. På grunn av den høye konkurransen i markedet har Telia en push-etterspørsel hvor man aktivt må jobbe for å beholde og skaffe nye kunder, og som gjør det mer krevende å klare å selge (Telia 2017)

På bakgrunn av oppgavens formål som vi nevnte over, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hva skal Telia gjøre for å opprettholde og øke motivasjonen hos sine B2B-selgere?”

2.0 Teori

“Salg er et meget krevende konkurranseyrke der vi daglig må nullstille oss og remotivere oss for å ta proaktive grep” (B2B Salg AS). Begrepet motivasjon betyr å bevege og kan defineres som “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, side 93).

Når det gjelder motivasjon i psykologispråket spør vi om hvilke drivkrefter som får oss til å handle (Kaufmann & Kaufmann, 2009, side 93).

Motivasjonspsykologien er også opptatt av å forklare retningen til atferden, som vil si hvorfor handlingen går i den retningen som den gjør. Her kommer vi inn på spørsmål om hva som er målet for handlingen eller hvilke hensikter vi har med den. I forhold til motivasjon av arbeidslivet er det også viktig å understreke intensitet i handlingen. Motivasjonsnivå kan påvirke hvor effektiv og intens man er i utførelse av arbeidsoppgaven. Som selger blir det kanskje hvor hardt man jobber for et salg.

Definisjon av selgermotivasjon skrevet av Pinder (1984) gjengitt i boken Salg og salgsledelse med CRM systemer, så er selgermotivasjon beskrevet som “dynamiske, mellommenneskelige prosesser forårsaker grader av initiativtaking, retning av innsats, intensitet og vedlikeholdet av arbeidsrelatert atferd blant underordnede selgere til å nå egne og organisatoriske mål”.

I boken Psykologi i organisasjon og ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009) skilles det mellom fire typer motivasjonsteorier når vi snakker om motivert atferd i arbeidslivet. Disse er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Disse fire motivasjonsteoriene skal vi nå ta for oss.

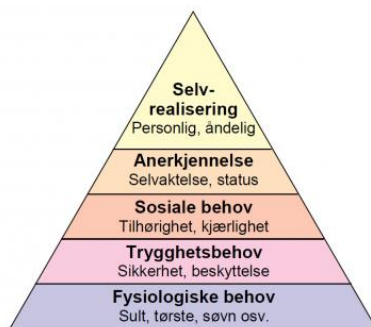
2.1 Behovsteorier - Maslows behovspyramide

Den første behovsteorien siktet mot å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system. Denne ble kalt behovspyramiden og ble utviklet av Abraham Maslow.

Maslow mente at vi kunne dele opp de menneskelige behovene i fem hovedkategorier, og plasserte dem steg for steg i et hierarki hvor de nederste behovene i pyramiden må dekkes før behovene for vekst blir aktivisert. Et behov som er høyere oppe i pyramiden kan ikke aktiveres før behovene på de lavere nivåene er oppfylt til en viss grad.

Maslow delte behovene inn i to hovedtyper som ble *underskuddsbehov* og *overskuddsbehov*.

Underskuddsbehovene er fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov. Overskuddsbehovene er anerkjennelse og selvrealisering (A. Kaufmann og G. Kaufmann, 2009)



Modell: Maslows behovshierarki

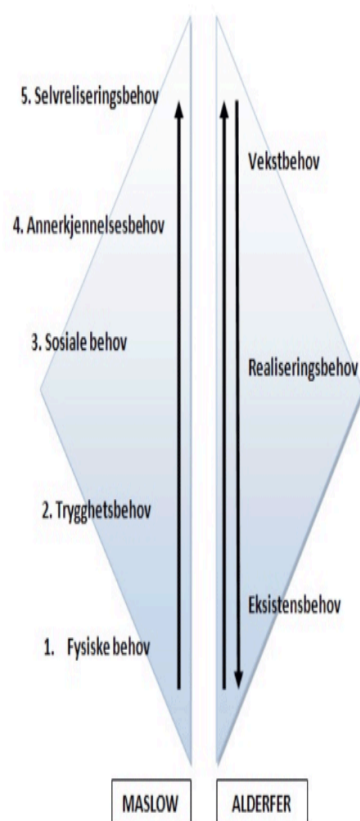
2.2 Alderfers ERG-teori

Denne teorien er en videreutvikling av Maslows behovsteori og trekker de 5 behovstrinnene sammen til 3 trinn. Her skilles det mellom 3 behov:

Eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. I motsetning til Maslows behovspyramide er det her mulig å bevege seg både oppover og nedover mellom behovstrinnene. Dette kan kalles en mer realistisk modell i dagens samfunn da selgere i noen perioder vil møte motgang, og andre perioder pågang som kan gå utover månedslønnen og andre behov. En annen faktor er at selgere kan være i forskjellige livsstadier og dermed har forskjellige behov som må dekkes. En nyutdannet selger har helt andre behov enn en selger som har etablert familie og jobbet i flere år. Om selgere forandrer livssituasjonen og stiger i karrierestigen vil også behovene endres deretter.

(A. Kaufmann, G. Kaufmann, 2009)

(M.W. Johnston, G.W. Marshall, 2011)



Modell: Alderfers ERG-teori kontra Maslows behovspyramide

Eksistensbehov: Dette innebærer Maslows fysiologiske- og sikkerhetsbehov som er de grunnleggende behovene man har for å overleve som at man har nok mat, husly, lønnsbetingelser og at man vet at man har en jobb å komme til hver dag.

Relasjonsbehov: Tilsvarende Maslows sosiale behov. Her har man behov for gode arbeidskollegaer og sjefer, samt gode relasjoner til venner, familie og kjæreste.

Vekst- og utviklingsbehov: I Maslows behovspyramide tilsvarende dette overskuddsbehovene, anerkjennelse og selvrealiseringsbehov. Her står personlig utvikling, profesjonalisering, selvrealisering og kreativitet sentralt. (Kjetil Sander, 2014)

2.3 McClellands behovsteori

David McClelland utviklet en teori som sammenfatter Maslows behovspyramide til 3 sentrale menneskelige behov: *prestasjonsbehov*, *kontaktbehov* og *maktbehov*.

McClelland mener at et individ kan drives av ett eller flere av disse behovene samtidig, men at det normalt sett er et behov som dominerer.

Prestasjonsbehov: Personer med et sterkt prestasjonsbehov vil alltid prøve å levere et godt resultat, og måler seg selv opp mot tidligere resultater for å overgå seg selv. Måloppnåelse for disse personene er belønning, og presterer best når utfordringene er størst mulig. Da disse personene er avhengig av å ha noe å strekke seg mot for å oppnå høyest mulig motivasjon, er lave mål demotiverende.

Kontaktbehov: Personer med et sterkt kontaktbehov ser på det som uhyre viktig å få anerkjennelse og aksept fra individene rundt seg. Disse personene foretrekker å samarbeide om å løse oppgaver fremfor konkurransepregede situasjoner.

Maktbehov: Personer med et sterkt maktbehov drives av situasjoner hvor de kan påvirke og utøve innflytelse på andre. De motiveres av prestisje og status, og er svært konkurransepregede. (Kjetil Sander. 2014)

2.4 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv motivasjonsteori handler om hvordan mennesker behandler informasjon og hvordan de bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg. Her ser man på motivasjon som resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2009)

Kognitiv motivasjonsteori kan deles inn i tre forskjellige teorier som er *forventningsteori, målsettingsteori og målstyring.*

2.4.1 Forventningsteori

Forventningsteori handler om motivasjon som et resultat av forventning om måloppnåelse. Det går ut på at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til det de ønsker å få ut av den jobben de gjør.

Forventningene er her en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser det arbeidet man utfører vil få i forhold til ønsker om belønning, og hvor mye belønning betyr for den enkelte.

Betydning av begrepet belønning er her bredt. Det kan dreie seg om ytre belønninger i form av lønn og materielle verdier, men også om tilfredsstillelse av behov for aktelse og status som er de to øverste nivåene i Maslows hierarki. (Kaufmann & Kaufmann, 2009)

Subjektive forventninger

Innen kognitiv forventningsteori er grunnelementene subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger viktige for individets innsats i jobbsammenheng. Subjektive forventninger handler om innsats vil gi resultater. Vi kan skille mellom høy subjektiv forventning om at resultatet er verdt den innsatsen som legges ned, og lav subjektiv forventning hvor man har liten tro på at resultatet vil være i forhold til innsatsen. Med lav subjektiv forventning blir motivasjonen svakere. "Motivasjonen kan også svikte dersom noen må legge ned en stor innsats uten at det fører til belønning"(Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Instrumentelle overveielser

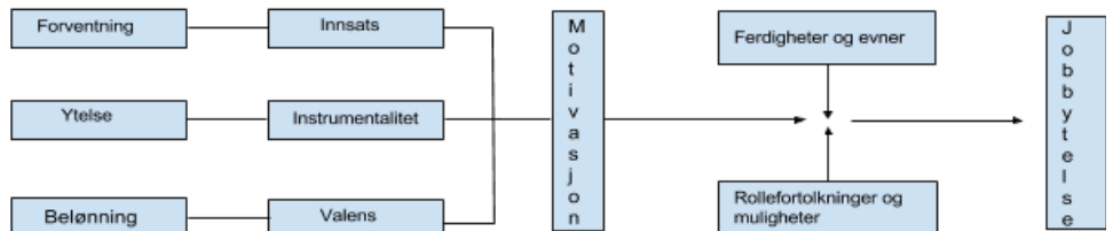
Instrumentelle overveielser er knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning.

Valensvurderinger

Valensvurderinger handler om belønningens subjektive verdi for individet, altså hvor attraktivt en type belønning er.

Mellom disse tre grunnelementene er det et multiplikativt forhold. Det betyr at motivasjonen vil være på topp når verdien av alle de tre grunnelementene er høy, og at motivasjonen vil være på bunn når verdien av dem er lav. Men dette betyr også at hvis verdien på en av elementene er null, hjelper det ikke at de to andre er høye. Siden totalverdien skal multipliseres sammen vil den samlede motivasjonen da bli null.

Elementene *kompetanse* og *rolleforventninger* inngår også i motivasjonsligningen. Det hjelper lite om vi er motiverte hvis vi ikke har *kompetansen* man trenger, i form av evner, ferdigheter og kunnskaper som skal til i arbeidet man skal gjøre. Innsats og jobbprestasjon blir påvirket av *rolleforventningene* man har. Handler om hva mennesker selv tror forventes av dem i jobben. Det kan fort bli motivasjonsproblemer dersom pålagte oppgaver og subjektive rolleoppfatninger om jobben ikke stemmer overens. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)



Modell: Kognitiv forventningsteori

2.4.2 Målsettingsteori

Målsettingsteori er en variant av kognitiv forventningsteori, som hevder at motivasjon er et resultat av forventning om å oppnå det man ønsker å få ut av jobben sin. Målsettingsteori fremmer målets betydning som motivasjonskraft. Et mål som gir indikasjon på hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

2.4.3 Kognitiv evalueringsteori

Kognitiv evalueringsteori legger vekt på evalueringen av oppgaven iboende motivasjonsverdi. Motivasjon gjennom gleden og utfordringen ved å utføre arbeid som interesserer, engasjerer, gir mening og er av betydning for den enkelte. Deci og Ryan skiller mellom indre og ytre motivasjon. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger utenfor arbeidsutførelsen, i form av belønning i tradisjonell forstand som lønn, bonus, goder og forfremmelser. Ytre motivasjon kan forminske indre motivasjon.

Forskning viser at ytre belønning og bonus kan stimulere til økt produktivitet dersom arbeidet er rutinepreget og kjedelig, men for arbeid som er komplekst og krever kreativitet, har indre motivasjon større motivasjonspotensial. Fordelingen av lønn og goder må oppleves som rettferdig, ellers kan det ødelegge den indre motivasjonen.

Hva som motiverer mest varierer fra selger til selger og avhenger ofte av hvor i livsstadiet/karrierestigen man er. En ung selger motiveres lettere av ytre faktorer som høy lønn og bonuser, mens noen som har vært selger lenge og som har familie motiveres lettere av indre faktorer som at de trives på arbeidsplassen. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Indre motivasjon

Indre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger i selve arbeidsutførelsen, og bygger på behovene for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Indre motivasjon sies å være sunnere, og fører til høyere organisasjonsengasjement, jobbproduktivitet, og vilje til å ta i et ekstra tak. (Organisasjonsatferd og ledelse, 2015.)

2.5 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale behovsteorier/motivasjonsteorier handler om selgerens opplevelse av likhet kontra ulikhet, og rettferdighet kontra urettferdighet når det gjelder kollegaer og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen. Det er med andre ord stort fokus på hvordan selgers forhold til andre medarbeidere påvirker

motivasjonen, spesielt følelsen av rettferdighet. Likeverdsteori er den mest sentrale. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

2.5.1 Adams likeverdsteori

Denne teorien går ut på at ansatte forventer likestilling og rettferdighet på arbeidsplassen. Det forventes at alle skal bli behandlet likt når det gjelder belønninger, lønn og lignende. Ansatte motiveres ikke av at andre med samme stillingsprosent og utdanning får bedre lønn enn seg selv, eller at kun noen få får belønning for noe flere har vært med på å gjøre. Rettferdighet er viktig for at ansatte skal klare å holde seg motiverte. Rettferdighet i forhold til andre kollegaer på arbeidsplassen.

2.5.2 Likeverdsteori

I følge likeverdsteori er motivasjon et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenligninger med det andre får og gir. I praksis sammenligner man sin jobbinnsats og utbytte med det andre gir og får. Sosiale teorier retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet versus ulikhet og rettferdighet versus urettferdighet. Ved ulikhet kan det oppstå likeverdsspenning. Referanserammen ved rettferdighetsopplevelsen tar utgangspunkt i *selv-intern*, *selv-ekstern*, *andre-intern* og *andre-ekstern*

Tre betingelser virker inn på referanserammen, *lønnsnivå*, *utdanningsnivå* og *ansettelseslengde*.

Teorien gir flere ulike måter å rette opp ubalanse på:

1. Forandre innskuddet. (yte mindre)
2. Forandre uttaket. (øke produksjonsmengden)
3. Forandre selvopplevelsen. (forandre fra å oppleve seg som likt arbeidende til medarbeiderne)

-
4. Fordreie opplevelsen av andre. (ved å se på referansepersonens jobbsituasjon som mindre attraktiv)
 5. Velge et annet referanseobjekt. (jeg tjener f.eks bedre enn andre med samme utdanning)
 6. Slutte

Forskning har vist svært lite samsvar mellom størrelse av lederlønn og organisasjonsprestasjon. Optimale betingelser i en organisasjon er høy fastlønn generelt i organisasjonen, relativt liten avstand mellom leder og medarbeider, og prestasjonsbonus på gruppenivå, ikke på individnivå. Det er mulig å diskutere hvordan likeverdsfølsomhet, hvor følsom man er for opplevelse av urettferdighet påvirker likeverdsspenning. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

2.6 Jobbkarakteristika-modeller

Dette handler om motivasjonselementer i selve jobben. Hensikten her er å kartlegge hvilke faktorer som virker motiverende, og hvilke som virker demotiverende. Målet er å organisere faktorene i forhold til hverandre slik at man kan regne ut motivasjonspotensialet i selve jobben. Da finner man lettere ut hvilke tiltak det er hensiktsmessig å utvikle for å bygge opp motivasjonsverdien. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

2.6.1 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg har laget en tofaktorteori som omhandler hygiene- og motivasjonsfaktorer og i hvilken grad de er med på å skape eller opprettholde trivsel. Hygienefaktorer er egenskapene ved jobben som må være tilstede for at det ikke skal skape mistrivsel, men som ikke skaper trivsel om de er tilstede. Dette kan for eksempel være arbeidsforhold, lønn, sikkerhetsledelse og bedriftspolitik. Motivasjonsfaktorer derimot er arbeidsbetingelsene som skaper trivsel om de er tilstede, men skaper ikke mistrivsel om det ikke er tilstede. Disse faktorene kan

være prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter og finnes i øvre del av Maslows behovshierarki.

Med denne teorien kom det frem et arbeidsmiljøprogram som omhandler jobberikelse, og har mål om å styrke motivasjons- og hygienefaktorene på arbeidsplassen. Noen eksempler på jobberikelser kan typisk være at arbeidstakeren får mer utfordrende eller flere nye arbeidsoppgaver, slik at man har mulighet til å utvikle seg. Det kan også være at arbeidstakeren får mer informasjon og større frihet i arbeidet, og dermed ser viktigheten av arbeidet man utfører. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

2.6.2 Psykologiske jobbkrav

For å beskytte og gi arbeidstaker mulighet til å dekke grunnleggende behov, er det nedskrevne lover i Arbeidsloven som sier noe om hvilke krav arbeidsplassen skal ha. (Kaufmann og Kaufmann, 2009) Et av paragrafene er paragraf 4-2; "Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling" (Lovsamling 2016). Denne handler om seks behov som skal dekkes gjennom karakteristika ved arbeidsplassen.

Disse er:

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

2.6.3 Jobbkarakteristika-modellen

Hovedmålet med denne modellen er å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av motivasjonspotensialet ved en jobb. Det blir da lettere å legge til rette for arbeidsoppgaver slik at man enklere kan stimulere vekstbehovet hos hver enkelt selger. Stimulering av vekstbehov vil da føre til bedre motivasjon for jobbytelse som igjen fører til økt produktivitet. (Kaufmann og Kaufmann, 2009) Det finnes flere sentrale jobbkarakteristika som trekker i en positiv retning:

1. *Variasjon i ferdigheter* dreier seg om mulighetene selgere har for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i jobbsammenheng. Man antar at det er mer motivasjonsengasjerende dersom ferdighetene som inngår i jobben varierer.
2. *Oppgaveidentitet* beskriver i hvilken grad en jobb går ut på å utføre et helt stykke avsluttet arbeid, eller bare en liten del av en større oppgave.
3. *Oppgavebetydning* handler om i hvilken grad arbeidstakeren kan se en større mening med den jobben vedkommende gjør.
4. *Autonomi* beskriver i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for sin egen arbeidssituasjon.
5. *Tilbakemeldinger* handler om i hvilken grad vi får informasjon om resultatet av arbeidet vi har utført.

Denne modellen handler om individets subjektive opplevelse, og det er da viktig å forstå at to selgere i samme bedrift vil oppleve arbeidsdagene ulikt. Arbeidstakere har forskjellig oppfatning av arbeidsoppgavene sine i sammenheng med ønsker, evner og kompetanse. Derfor finnes det en ligning som tar hensyn til at man må kartlegge motivasjonspotensialet basert på de fem dimensjonene vi har nevnt over.

Motivasjonspotensial =

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

3

2.7 Belønning som motivasjon

Det finnes utallige måter bedrifter kan motivere sine selgere på, og flere forskjellige typer belønningsformer med ulikt type resultat.

2.7.1 Hvorfor bruke insentiver i jobbsammenheng

Et insentiv kan defineres som “Et stimulerende tiltak egnet til å fremme ønsket atferd”, og brukes for å oppmuntre selgere til økt ytelse. (Kaufmann og Kaufmann, 2009) Det finnes ulike former for insentiver, og et eksempel kan være at selger får belønninger etter hvert salg. Bedrifter har ulike insentivordninger som brukes for å tiltrekke seg flere dyktige selgere, motivere de eksisterende selgerne i sitt arbeid og beholde de i bedriften. Som oftest har man et mål man vil nå, og bruker dermed insentiver for å nå disse målene.

2.7.2 Finansielle insentiver

De fleste selgere har provisjon i tillegg til fastlønn. Provisjon er lønn som er basert på varierende måloppnåelse og avhenger av hvordan type arbeid som blir gjort, og hvor stort ansvar selgeren har. Dermed kan det være lurt å vurdere hvor mye av lønnen selgeren får som skal være provisjon på et individnivå. Det kan være at noen blir mer motivert av fastlønn, mens andre motiveres av prestasjonsbasert lønn. Derfor burde man skreddersy dette etter motivasjonsbehovene til de ulike selgerne (Joanna, Wu og Lee, 2009).

Det er også viktig å vurdere mengden variabel lønn ut fra om målet er langsiktige relasjoner eller kortsiktige transaksjonssalg, for om målet er å skape langsiktige relasjoner vil det være dumt å ha et kompensasjonsprogram hvor selgere får lønn basert på salgsvolum og antall nye kunder. Da kan selgere få mer fokus på kvantitet fremfor kvalitet, og dermed ikke fokus på kundeoppfølgingen. I tillegg til lønn som motivasjonsfaktor kan man bruke andre ytre stimuli for å fremme motivasjon og jobbyttelse. (Johnston og Marshall, 2011)

2.7.3 Salgskonkurranser

Ved å ha salgskonkurranser hvor man kan vinne penger eller andre typer premier, eller rett og slett bare anerkjennelse kan man skape en intern konkurranse i bedriften som skaper motivasjon.

I Johnston og Marshall (2011) presenterer Silver (2002) en rekke kriterier som gjør en salgskonkurranse suksessfull:

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

Slike konkurranser bør alltid være kortsiktige og være relatert til øvrige bedriftsmål. Det negative med slike konkurranser er at selgere kan jukse med egne resultater ved å for eksempel holde igjen salgstall frem til konkurransestart. Det kan også ødelegge moralen og gode synergieffekter i salgsteamet på grunn av konkurransen mellom selgerne. (Johnston og Marshall, 2011)

2.7.4 Ikke-finansielle insentiver

Ros og anerkjennelse fra ledelsen, medarbeidere og kunder er eksempler på ikke-finansielle insentiver. Mange motiveres til å gjøre et godt arbeid om man føler man blir sett av ledelsen, og om man føler man er en del av noe. Både ledelsen, salgssjef og de ansatte har et ansvar om å skape en fin bedriftskultur som fremmer gode holdninger og motivasjon. En bedrift kan også tilby goder som treningssenter, fleksitid eller bistand med familiære ting, i tillegg til kompensasjonssystemer som dekker utgifter ansatte kan ha i henhold til jobb.

Det å føle at man har en mulighet til å jobbe seg oppover i bedriften kan også skape motivasjon. Dette kan være alt fra økt ansvarsområde til en endret jobbtittel og kan føre til at ansatte føler prestisje og jobber hardere mot å nå dette målet (Spiro, Rich og Stanton, 2008).

2.7.5 Psykologiske motivasjonsfaktorer

Psykologiske motivasjonsfaktorer handler om hvordan individets innsats i ulike oppgaver styres faktorene *forventing*, *instrumentalitet* og *valens* som er knyttet til forventningsteorien som vi har beskrevet tidligere.

Vi vil bruke en modell (Johnston og Marshall, 2011) som viser den psykologiske prosessen som styrer motivasjonen en selger har til å utføre en arbeidsoppgave.

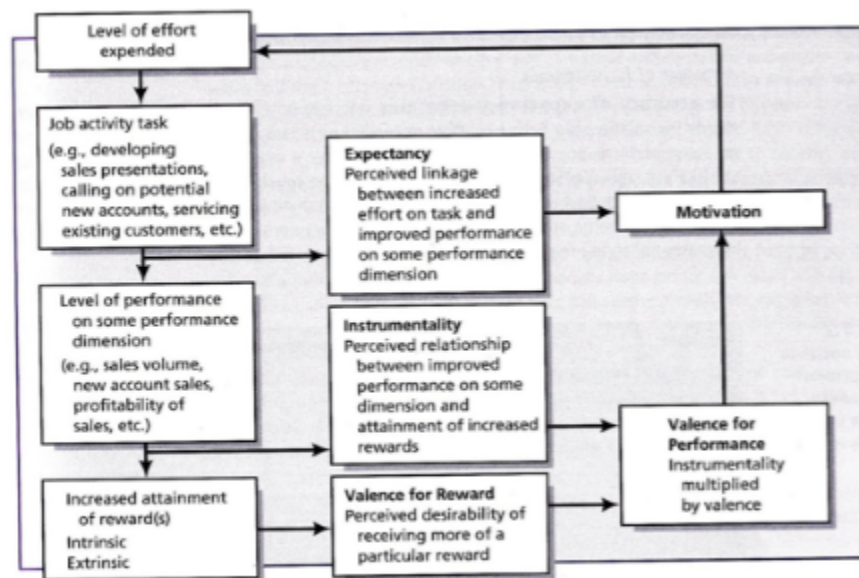


Exhibit 7.1 The psychological determinants of motivation fra Johnston og Marshall (2011) s.217.

Bedrifter ønsker å motivere til økt innsats på arbeidsplassen ved hjelp av insentiver, dermed er det naturlig å knytte denne modellen opp til insentiver. Denne modellen viser hvordan en selger vurderer insentivet og oppnåeligheten av den

Med *forventninger* menes det hvordan selgeren oppfatter koblingen mellom egen arbeidsinnsats og resultatene av innsatsen. Her er det spesielt to dimensjoner man ser på; hvor nøyaktig selgerens forståelse av forholdet mellom innsats og resultater er, og i hvilken grad selgeren antar han eller hun kan påvirke dette forholdet. Det er viktig at selgeren bruker minst mulig tid på ikke-kritiske arbeidsoppgaver. Det kan minimeres ved å hjelpe selgere med å forstå og forutsi resultatene av arbeidet sitt, slik at selger føler at han har kontroll over hvordan innsatsen påvirker resultatet. (Johnston og Marshall, 2011)

Instrumentalitet er i denne sammenheng at selger vurderer at sine økte prestasjoner vil føre til økt belønning. Her er det to dimensjoner som spiller inn; Nøyaktigheten av forståelsen hvor belønningssystemer er den ene, den andre er mengden, og typen belønning man forventer (Johnston og Marshall, 2011).

Valens for belønning handler om i hvilken grad selgeren begjærer en spesifikk belønning.

Tidligere har vi skrevet om ulike typer belønninger selgere kan få, mens her skal vi se på i hvilken grad selgere ønsker en type belønning. Som nevnt tidligere varierer dette fra selger til selger, og det er flere ulike faktorer som påvirker hvordan hver enkelt oppfatter belønningen. Det er lettere å gi ut og måle effekten av finansielle intensiv, men Alfie Kohn (1993) argumenterer i *undermineringseffekten*, med at finansiell belønning vil ha en negativ innvirkning på motivasjonen over tid. Når økonomisk belønning blir knyttet til prestasjon, kan selgere bli mer opptatt av selve belønningen enn selve arbeidsoppgaven. (Johnston og Marshall, 2011)

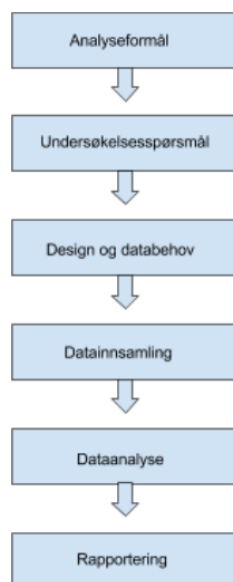
3.0 Metode

“Metode betyr en planmessig framgangsmåte”.(Gripsrud, Olsson & Silkoset. 2010).

I denne delen av oppgaven skal vi gå frem og vise hvordan vi skal samle et godt nok informasjonsgrunnlag for å kunne svare på vår problemstilling.

Boken vi bruker i denne delen er Metode og dataanalyse (Gripsrud, Olsson & Silkoset. 2010).

Vi velger å nevne problemstilling vår på nytt, før vi så tar utgangspunkt i de ulike stadiene i forsknings- og analyseprosessen som Gipsrud fremstiller.



Figur: Stadier i forskningsprosessen

Problemstilling:

“Hva skal Telia gjøre for å opprettholde og øke motivasjonen hos sine B2B-selgere?”

3.1 Analyseformål

Som vi skrev innledningsvis om tidligere finnes det ikke noe fasit for hva mennesker motiveres av. De ulike faktorene som fører til motivasjon varierer fra et menneske til et annet. Formålet med vår analyse er å avdekke hva b2b selgerne i Telia motiveres av, hvilke motivasjonstiltak som Telia benytter seg av og om de fungerer. Vi har valgt å ta for oss en b2b avdeling i Telia på 36 selgere.

3.2 Undersøkelsesspørsmål:

Vi har laget 6 undersøkelsesspørsmål som til sammen skal utgjøre hva vi må ha svar på for å kunne oppnå formålet med analysen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Undersøkelsesspørsmålene vises nedenfor.

- Hva motiverer selgerne i Telia?
- Hvordan oppfatter Telia motivasjonen hos sine selgere?
- Hvilke tiltak har/gjør Telia for å motivere selgerne?
- Fungerer nåværende tiltak?
- Hvordan skapes motivasjon?
- Hvor viktig er motivasjon i salgssyrket?

3.3 Design og databehov:

3.3.1 Undersøkelsesdesign

Det designet vi velger for vår undersøkelse skal spesifisere de ulike typer data som vi må ha for å kunne besvare de enkelte undersøkelsesspørsmålene, hvordan vi skal gå fram for å skaffe oss dataene, og hvordan de skal analyseres (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Vi kan skille mellom tre ulike hovedtyper av design. Dette er eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Disse hovedtypene av design kan deles inn i kvalitativ og kvantitativ metode, som vi senere skal forklare.

Eksplorativt design

Ved å bruke eksplorativt design gir det oss en måte å samle informasjon på som gir innsikt og skaper forståelse for temaet. Litteraturstudier og bruk av sekundærdata vektlegges og hovedteknikkene som blir brukt er fokusgrupper og dybdeintervjuer. Alt i alt er det en fleksibel og ustrukturert prosess som ofte brukes for å kunne utvikle hypoteser (hypotese genererende). Eksplorativt design blir ofte regnet som det typiske kvalitative designet (metode). (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010)

Deskriptivt design

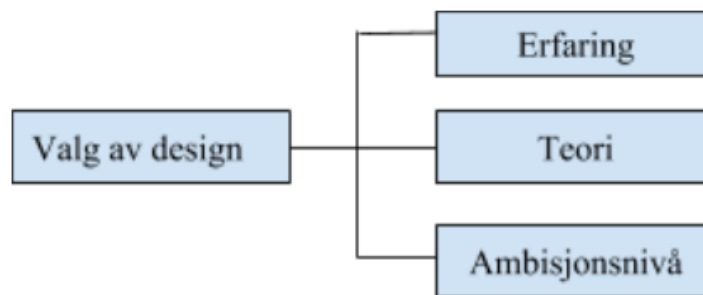
Deskriptivt design brukes derimot for å teste hypoteser (hypotesetestende) og er ofte knyttet til kvantitative analyseteknikker. Prosessen er formell og strukturert. Det benyttes ofte store, representative utvalg. Deskriptivt design har tre hovedteknikker for datainnsamling som er spørreskjemaundersøkelser, observasjon og dagbokmetoden. Deskriptivt design hører til kvantitativt design/metode. (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010)

Kausalt design

Når vi bruker kausalt design betyr det at vi bruker en form for eksperiment. I et eksperiment handler det om å manipulere de uavhengige variablene for å se hvorvidt de har noen effekt på den avhengige variabelen. Kausalt design tilhører også kvantitativt design/metode. (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010)

3.3.2 Valg av design

For å kunne velge riktig design må man ta hensyn til tre ulike faktorer (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Vi må ta hensyn til vår erfaring fra saksområdet, vårt ambisjonsnivå og vår kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler.



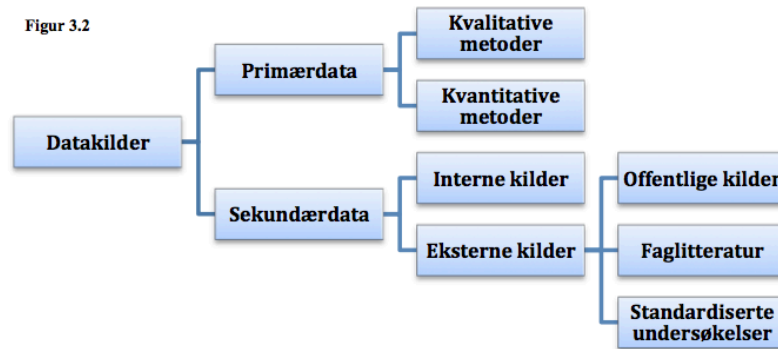
På bakgrunn av valgt problemstilling og undersøkelsesspørsmål, ønsker vi å få motivasjon sett fra begge sider. Både sett fra ledelsen og sett fra selgerne. Vi skal i denne oppgaven ta for oss eksplorativt og deskriptivt design. Eksplorativt design skal vi bruke for å undersøke mer rundt temaet for oppgaven og hva salgsledelsen gjør for å motivere selgerne. Deskriptivt design skal vi bruke for å belyse hva som motiverer selgerne. Ved bruk av dette designet får man et begrenset innsikt i teoretiske begreper og modeller, mens oppfatninger av mulige sammenhenger ikke er tilstede. Dette fører til en blanding av kvantitativ og kvalitativ forskingsmetode videre.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Primær- og sekundærdata

Datakilder kan hentes gjennom primærdata eller sekundærdata. Primærdataen i denne oppgaven er alt datamateriale vi innhenter via dybdeintervju og spørreundersøkelse. Sekundærdata har vi hentet tidligere i teoridelen. Dette er til sammen det datamateriale vi trenger for å til slutt kunne besvare våre undersøkelsesspørsmål og vår problemstilling.

Figur 3.2



3.4.2 Kvalitative og kvantitative metoder

Kvalitative metoder benyttes både i samfunnsforskning og i praktisk markedsanalyse. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Det motsatte er kvantitative metoder. Det er i hovedsak dataene som samles inn som kan karakteriseres som enten kvalitative eller kvantitative. “Kvantitative data er data som kan uttrykkes med tall eller mengdeenheter, mens andre data kan betegnes som kvalitative” (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

“Det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som bør benyttes i et gitt tilfelle, men ofte vil man ha benyttet begge av de to hovedtypene av metoder i forbindelse med en problemstilling.”.

Vi har valgt å ta for oss et dybdeintervju som går under kvalitativ metode og en spørreundersøkelse som går under kvantitativ metode. Vi skal nå gå videre inn i dybden og forklare hvordan vi har gått frem.

3.4.3 Dybdeintervju

I kvalitativ metode kan dataene innhentes gjennom fokusgrupper eller dybdeintervju. Vi har valgt å gjennomføre et dybdeintervju. Vi har utarbeidet

spørsmål vi trenger svar på i forhold til Telia og som ikke krever mange ulike meninger. Derfor har vi også kun behov for å intervju en respondent. Da vi kontaktet Telia og fortalte om vårt tema spurte vi om et intervju med en salgssjef i Telia. Vi ble da sendt videre til den respondenten vi hadde dybdeintervju med, nemlig “Training responsible”.

«Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse» (Grisrud, Olsson og Silkoset, 2010.)

Den kvalitative metoden er en tids- og ressurskrevende prosess.

3.4.4 Spørreundersøkelse

I kvalitativ metode brukes det spørreskjema for innhenting av informasjon.

“Spørreskjemaundersøkelser brukes for å måle verdien av de variablene som kan utledes av analyseformålet og undersøkelsesspørsmål” (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Vi vil spørre et utvalg på 36 respondenter som er antallet selgere i den delen av Telia som vi har valgt å ta for oss. Spørreundersøkelsen er laget på bakgrunn av dybdeintervjuet, da vi først ville vite hvilke tiltak Telia har for å motivere sine selgere.

I den første delen av spørreundersøkelsen er spørsmålene laget på normalnivå som er for å gruppere kategoriene kjønn og alder, og videre med spørsmål om de har jobbet med salg tidligere, om de har fått en optimal opplæring, samt om de er motiverte i arbeidet. Videre ville vi finne ut hva som motiverte dem i arbeidet, og utarbeidet spørsmål på likert-skala (Likert (1932), presentert i Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010) der de skal rangere sine meninger på en skala med nivå på 1-5, hvor 5 er mest “viktig”. Avslutningsvis har vi utarbeidet spørsmål om de føler svarene i Happy Index blir fulgt opp, om de kjenner karrieremulighetene sine

innad i Telia, om Telia fokuserer på motivasjon og om de ansatte er flinke til å motivere hverandre. Disse siste spørsmålene er laget på normalnivå. Vi har også med åpne spørsmål hvor deltakerne kan svare på hvor lenge de har jobbet for Telia og om det er noe Telia kan gjøre annerledes for å motivere de ansatte mer. Vi har kommet frem til spørsmålene ved hjelp av egne antakelser, samt funn fra dybdeintervjuet med Training Responsible.

4.0 Analyse

Våre resultater kan ikke definere alle Telia sine selgere, da vi har valgt å operere blant b2b selgere i avdelingen som selger til små bedrifter. Siden vi ikke fikk svar fra alle selgerne i denne avdelingen kan ikke våre resultater generaliseres til alle selgerne i avdelingen. Resultatene fra dybdeintervjuet er inndelt etter relevante emner, noe som gjør fremstillingen av resultatet mer oversiktlig. I spørreundersøkelsen kommer spørsmålene bare etter hverandre.

4.1 Resultater dybdeintervju

For å få svar på hvilke motivasjonstiltak som Telia har, og motivasjon hos selgerne sett fra ledelsens side har vi intervjuet "Training responsible".

Om b2b salgsavdelingen:

Telia har 36 selgere i sin b2b-avdeling. Det er tre team, hvor det er tolv selgere i tillegg til en teamleder i hvert team. Avdelingen heter Small Accounts. Der har de bedriftene som har 1-20 ansatte, 97% av Norges bedrifter er en slik bedrift og det er de som selgerne prøver å nå. I b2b-salgsavdeling er det ganske ungt miljø, snittalderen er 24 år. Det er fleste gutter og bare 6 av 36 selgere er jenter.

Motivasjon

I Telia fordeler de motivasjon, kunnskap og egenskaper i en matrise på 20/20/60,

hvor motivasjon og vilje sammen er 60 prosent, og hvor kunnskap og egenskaper er 20 prosent hver. Når vi spør om hvordan de ser på sammenhengen mellom god opplæring/oppfølging og høy motivasjon får vi til svar at de ser at selgere er mer motiverte når de har opparbeidet seg mer erfaring. Selgerne trenger å bli sett og hørt, noe som kan gjøre at de yter det lille ekstra. Telia oppfatter motivasjonen blant sine selgere som bra, men at den er på ulike nivåer og varierende. En ny selger har kanskje ikke kunnskap og egenskapene, men motivasjonen. Mens en som er mer rutinert har kanskje egenskapene og kunnskapene, men ikke så høy motivasjon. Telia vektlegger motivasjon høyt når de skal ansette nye selgere. De mener det er en beinhard jobb å være selger, så motivasjon er en viktig faktor for å få det til. Vi spurte hva Telia mener er den største faktoren som motiverer deres selgere. Respondenten svarte at det kunne være mestringsfølelse og lønn.

Stillingen “Training Responsible” er ganske ny i Telia. Respondenten mener at ansvarsområde til denne stillingen har bidratt til å øke motivasjonen blant selgerne betraktelig. Det å ha en opplæringsansvarlig er viktig slik at ting blir satt i system, mer fokus på god oppfølging samt kompetanse. De får mer tilbakemelding og oppfølging enn før og dermed øker motivasjonen, mener respondenten.

Tiltak/Strategi:

Telia har noe som heter Happy Index. Det er en kort undersøkelse som blir sendt ut en gang i måneden, og som består av fem enkle spørsmål med rangering 1- 5. Den handler om hvordan selgerne trives på avdelingen, hvilken tiltak kan vi gjøre for at det skal bli bedre, hvordan synes de samarbeidet på avdelingen er, om de kan anbefale Telia som en arbeidsplass og hvordan de ser utviklingsmulighetene sine. Happy Index handler samlet sett om “hvordan ser du på Telia som “The great place to work” på en skala fra 1-5. Undersøkelsen er anonym og det kommer mange gode tilbakemeldinger fra den som de tar med seg videre for forbedring. Noen ganger kan det være vanskelig å si til teamlederen sin at det for eksempel er dårlig kultur i avdelingen eller at noe bør gjør annerledes. Da er det en fin ting at

selgere føler at de kan være ærlig i Happy Indexen da det er anonymt. I tillegg til Happy Index har Telia også en årlig "Purple voice" som alle i Telia svarer, ikke bare selgerne. Det er en årlig undersøkelse hvor de også får mye tilbakemeldinger som de tar med seg videre.

De motiverende tiltakene blir utarbeidet av teamlederne, de som har ansvar for teamlederne, og lederne som har ansvar for hele avdelingen. På møtene hvor tiltakene blir planlagt går de gjennom resultater og tall, kampanjer, ting som funker og ting som ikke funker. De går også gjennom hvordan de ligger ann i forhold til budsjettet denne måneden, eller hele året.

Ut i fra dette utarbeider de tiltakene de ser på som nødvendige. Det er alt fra tettere oppfølging, konkurranser, boost-dager, kampanjer til hvordan opplæringen kan forbedres.

Opplæring/oppfølging:

For å motivere selgere til å yte i jobben sin har Telia tett oppfølging med teamleder.

Teamlederne har en individuell plan med alle selgerne som går på egen personlig utvikling. Dette gjøres på forskjellige nivåer.

Telia har ettermiddagskurs som de kaller for salgsskolen hvor det er frivillig å være med, som ca halvparten av selgerne pleier å være med på. De som ikke pleier å være med føler nok at de har den kunnskapen som trengs.

Telia har ofte konkurranser. Alt fra dags-, ukes- og månedskonkurranser. Dette er konkurranser hvor det som regel er premie til den som har solgt mest. Premiene i de forskjellige konkurransene er som oftest ting som koster penger, mens andre ganger er det bare diplom eller heder og ære. Ungdommer vil jo ha cash eller ny telefon og lignende, så de har ofte slike premier.

De har noe som de kaller Boost-dager hvor de kjøper inn redbull, sjokolade og gjør litt ekstra ut av det. Der foregår det premiering av prestasjoner. De kårer månedens selger, månedens team og månedens medarbeider. Månedens medarbeider handler ikke nødvendigvis om personen har solgt mest, men om personen har gjort det lille ekstra. Dette kan for eksempel være å hjelpe en ny selger. De har stadig vekk kurs og opplæring som kan være med å bidra til å mestre selgeryrket bedre.

Vi spurte om Telia tar hensyn til at selgerne blir motiverte på ulik måte og av forskjellige ting. Respondenten forteller at de gjør noen små tiltak, men det kanskje er det som er mest utfordrende. Nettopp fordi alle motiveres av forskjellige ting. Respondenten mener at de kunne vært flinkere på dette punktet.

Av erfaring med hvilke motiverende tiltak som fungerer best, så har Telia sett at konkurranser som varer over lang tid ikke funker så bra. Dette er fordi mange ofte faller av i en lengre periode, så konkurranser med kortere perspektiv er det beste.

Vi spurte om de mener at selgerne er flinke til å motivere hverandre. Respondentens inntrykk er at selgerne er det, og sier at de får tilbakemeldinger på Happy Index om at folk trives. Respondenten forteller videre at hver gang noen selger så plinger de i bjella, og da er det alltid full applaus fra alle sammen, så inntrykket er at alle heier på alle.

Kultur/arbeidsmiljø/hierarki:

Vi ba respondenten om å beskrive Telias forretningskultur. Respondenten er veldig stolt av å jobbe i Telia, og synes det er en bra arbeidsplass med mye gøy

som skjer. Respondenten forteller at Telia har veldig mange tiltak som gjøres for at de skal trives bedre.

Telia har noe som heter Purple Lunsj hvor man kan melde deg på hvor man blir satt opp med en annen ansatt fra en helt annen avdeling, som man kan spise lunsj med for å bli bedre kjent på tvers av avdelinger. De har også et prosjektstyre som heter Unite hvor alle Telia-ansatte får muligheten til å jobbe 8 timer frivillig med noe de synes er gøy og spennende som kan være innenfor teknologi og oppstartsbedrifter eller helse og skole. Disse 8 timene kan brukes for eksempel til å hjelpe pensjonister på et gamlehjem til å bruke ipads, hjelpe en oppstartsbedrift med å utvikle en app eller man kan holde et foredrag på skolen om nettvett. Det gjøres mye for at folk skal synes at det er kult å jobbe i Telia. Respondenten mener at folk er stort sett fornøyd med å jobbe i Telia.

Selgere generelt

Når vi spør hvilke egenskaper som Telia ser på som viktigst hos en selger blir gode kommunikasjonssevner, flink til å være profesjonell, tøff i hode og tenke positivt nevnt. Selgerne i Telia har ganske lav hitrate, da er det viktig å tenke positivt til tross for mange "nei". For å lykkes bør selgerne ha gode kommunikasjonssevner, være profesjonell og tøff i hodet.

Telia har ingen oversikt eller statistikk på hvor lenge deres selgere er i stillingen. Noen er der i mange år, mens andre er der i bare noen dager eller uker. Når vi spør hva som skiller selgerne i Telia fra andre selgere så mener de at det er opplæringen. Selgerne får en god innføring i Telia.

Vi spør om selgere har mulighet til å jobbe seg oppover til en bedre stilling i bedriften. Telia rekruttering mye internt i bedriften og de har mulighet til å jobbe seg oppover. De har mange på hovedkontoret som har vært her i mange år.

Respondenten sier de ikke har vært så flinke til å informere sine selgere om sine muligheter på B2B avdelingen og at de har fått tilbakemelding på det.

Respondenten forteller at de jobber med et opplæringsløp nå, slik at selgerne får noe å strekke seg etter.

Telia har både felles belønninger og enkelt belønninger. Et eksempel på en felles belønning kan være at de har et felles mål og hvis dette blir nådd, kan alle gå hjem kl 13 på en fredag. Et annet eksempel kan være at hvis de klarer noe sammen, så lager de en fest. belønningene kan også foregå i team, der det er konkurranser innad i temaene. Men belønningen er i hovedsak individuelt.

4.2 Resultat av spørreundersøkelse

Av de 36 selgerne som spørreundersøkelsen ble sendt til, ble den besvart av 24 selgere.

Kjønn og alder

Blant disse var 5 kvinner og 19 menn. 17 av respondentene er mellom 18 og 25 år, mens de resterende 7 er mellom 26 - 30 år.

Hvor lenge har du jobbet hos Telia?

En stor andel (16 respondenter) av Telia sine B2B selgere har jobbet i Telia i under 1 år, mens kun 8 respondenter har jobbet der 1 år eller lengre. Dette kan tyde på at de ofte har utskiftninger og at Telia kan gjøre tiltak for at de jobber der lengre.

Har du jobbet med salg tidligere?

21 av respondentene sier de har jobbet med eller har erfaring fra salg tidligere, 3 av de har ikke det.

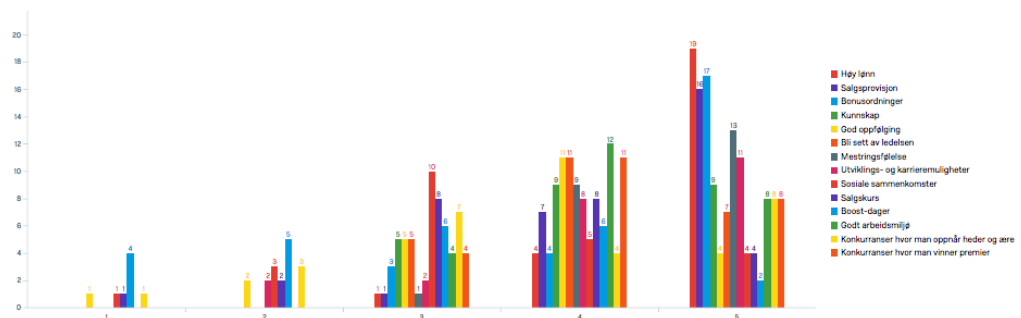
Har du fått den optimale opplæringen du trenger for å lykkes best mulig som selger i Telia?

14 av respondentene sier at de har fått den optimale opplæringen de trenger for å lykkes best mulig som selger i Telia. Så mange som 9 stykker mener de ikke har fått det.

Hvor motivert er du i jobben din?

21 respondenter er veldig motiverte i jobben sin, 1 er litt motivert og 2 er lite motivert.

Hva motiverer deg mest som selger?



I denne grafen presenteres svarene på hva selgerne selv mener motiverer mest, der x-aksen viser graden av viktighet hvor 1 er uviktig, 2 er lite viktig, 3 er verken eller, 4 er litt viktig og 5 er svært viktig. Fargene representerer tiltakene de skal rangere, mens y-aksen viser antall respondenter.

Føler du at svarene du gir i Happy Index blir fulgt opp?

9 respondenter sier at de føler svarene fra Happy Index blir fulgt opp, 11 mener de blir fulgt opp noen ganger og 4 mener de ikke blir fulgt opp.

Kjenner du til utviklings- og karrieremulighetene dine i Telia?

20 av respondentene sier de ikke kjenner til sine utviklings- og karrieremulighetene dine i Telia, men kun 4 av de kjenner til de.

Hvor enig er du i at Telia fokuserer mye på å motivere dere som selgere?

9 av respondentene er veldig enig i at Telia fokuserer mye på å motivere selgerne sine, 9 er litt enig, 2 mener verken eller, 1 litt enig og 3 uenig.

Er dere som selgere i Telia flinke til å motivere hverandre?

12 av respondentene mener at selgerne dem i mellom er veldig flinke til å motivere hverandre, mens 12 av de mener de er litt flinke.

Hva kan Telia gjøre annerledes for å motivere dere som selgere enda mer?

Her kunne respondenten skrive inn sin egen mening om hva Telia kan gjøre annerledes for å motivere selgerne. Her fikk vi litt varierende svar. Høyere lønn, flere premierte konkurransen, og hedre enkeltprestasjoner var blant noen av svarene som kom sterkest frem. Flere ønsker mer opplæring og oppfølging samt forbedring fra ledelsen sin side. Et eksempel på det var at ledelsen kan bli mer involvert i jobben sammen med selgerne. Noen ønsket også mer frihet. “Sterkere og oftere oppfølging med salgsteknikk, større fokus på arbeidsinnsats innad i gruppa - jo mer andre jobber og selger jo enklere er det for resten av oss som ønsker å bidra mer enn det vi allerede gjør” var også blant svarene.

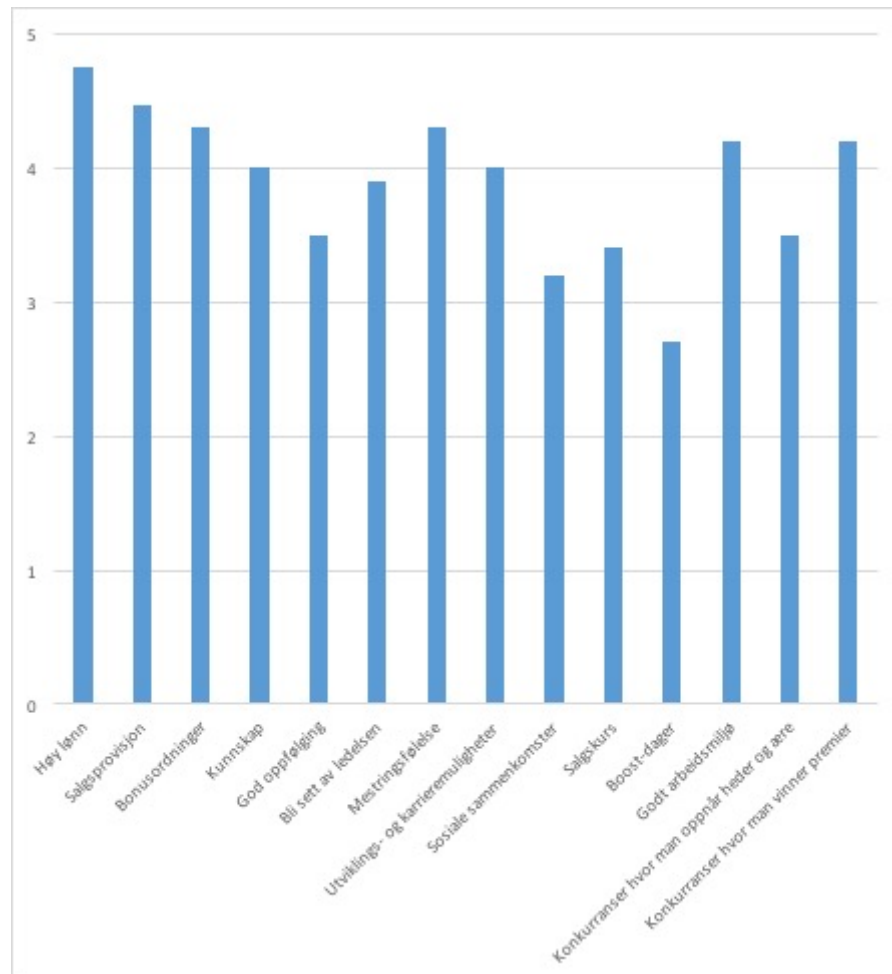
5.0 De viktigste funnene

I denne delen har vi samlet alle de viktigste funnene fra både dybdeintervjuet og spørreundersøkelsen. De funnene vi velger å nevne nedenfor er de som vi mener er mest relevant for problemstillingen vår.

5.1 Drøfting av funn

I denne drøftingen skal vi ta utgangspunkt i undersøkelsesspørsmålene. Ved å drøfte de viktigste funnene fra både dybdeintervjuet og spørreundersøkelsen opp mot pensumlitteratur, vil vi kunne besvare hvert av undersøkelsesspørsmålene under.

Hva motiverer selgerne i Telia?



Figur: Viser gjennomsnittlig svar hvor 1 er uviktig og 5 er svært viktig

Høy lønn er en faktor som motiverer mye hos mange, det er også noe som kommer igjen i det siste spørsmålet i undersøkelsen som handler om hvordan Telia kan motivere selgerne bedre. Andre faktorer som motiverer selgerne i stor grad er salgsprovisjon og bonusordninger. Dette er faktorer som går under ytre motivasjon. Selgerne svarer at utviklings- og karrieremuligheter motiverer mye, men samtidig er det bare 4 av 24 respondenter som kjenner til sine utviklings- og karrieremuligheter i Telia. Mestringsfølelse er også noe som motiverer selgerne mye.

Kunnskap og oppfølging motiverer generelt mange av selgerne. De ønsker også at ledelsen skal være enda mer involvert i jobben sammen med selgerne. Med det

mener de sterkere og tettere oppfølging med salgsteknikk samt bedre og mer regelmessig teknisk opplæring. Selgerne blir motiverte av å bli sett av ledelsen. I tillegg er arbeidsmiljø en viktig faktor. For at selgerne i Telia skal bli enda mer motivert som selgere ønsker de at Telia skal gi de mer frihet så de kan arbeide mer selvstendig, flere konkurranser med finansielle insentiver, høyere lønn samt at enkeltprestasjoner blir hyllet oftere.

Hvordan oppfatter Telia motivasjonen hos sine selgere?

Telia oppfatter motivasjonen blant sine selgere som bra, men at den er varierende og på ulike nivåer.

Hvilke tiltak har Telia for å motivere selgerne?

I dybdeintervjuet ble vi informert om de ulike tiltakene Telia anvender for å motivere deres selgere. De har blant annet en spørreundersøkelse som blir sendt ut en gang hver måned, som de kaller Happy Index. Dette er en kort, anonym undersøkelse som skal kartlegge deres selgermotivasjon. Den skal også kartlegge trivsel og hvilke tiltak som kan gjøres for at det skal bli bedre.

De har som nevnt tidligere også en egen opplæringsansvarlig som jobber med opplæring og oppfølging av de ansatte i samarbeid med teamlederne. I tillegg har de ettermiddagskurs som kalles salgsskolen som er frivillig for de som føler de har behov for det. De har også boost-dager hvor de kjøper inn Redbull og snacks med hensikt å gjøre arbeidsdagen bedre og booste motivasjonen mens selgerne arbeider. Av konkurranser har de både konkurranser med finansielle insentiver og ikke-finansielle insentiver. De finansielle insentivene kan være dags-, ukes-, eller månedskonkurranser med premier som for eksempel gavekort eller en mobil. Av ikke-finansielle insentiver nevner de heder og ære av for eksempel månedens medarbeider eller månedens selger.

Fungerer nåværende tiltak?

I spørreundersøkelsen svarte 21 av 24 respondenter at de var veldig motiverte i jobben sin, men med tanke på at vi fra spørsmålet om Telia kan gjøre mer som kan motivere selgerne, fikk en god del forslag ser vi at det likevel er forbedringspotensiale. Bare 9 av 24 respondenter føler at svarene fra Happy Index blir fulgt opp. Noe som kan tyde på at hensikten med dette tiltaket kanskje ikke fungerer helt som det skal. God opplæring er viktig for å lykkes. Så mange som 9 av 24 stykker mener de ikke har fått den opplæringen de trenger for å lykkes best mulig som selger i Telia. Vi kan se ut fra spørreundersøkelsen at Boost-dager motiverer i liten grad selgerne i denne avdelingen. Konkurranser med finansielle insentiver motiverer generelt selgerne i høy grad. Det ble nevnt at selgerne ønsket flere slike konkurranser.

Hvordan skapes motivasjon?

Begrepet motivasjon betyr å bevege og kan defineres som “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. Hva som motiverer er svært individuelt og det finnes ikke noe fasitsvar på akkurat dette. Likevel oppfatter vi ut i fra teorien og spørreundersøkelsen at mennesker generelt motiveres av ytre motivasjonsfaktorer som høyere lønn, bonusordninger og finansielle insentiver, og samtidig indre motivasjonsfaktorer som godt arbeidsmiljø, oppfølging og det å bli sett.

Hvor viktig er motivasjon i salgssyrket?

I Telia fordeler de motivasjon, kunnskap og egenskaper i en matrise på 20/20/60, hvor motivasjon og vilje sammen er 60 prosent, og hvor kunnskap og egenskaper er 20 prosent hver. I dybdeintervjuet ble det sagt at motivasjon er veldig viktig i et slikt yrke. Om man ikke er motivert skal det mye mer til for å klare å gjøre en bra innsats. Er du derimot motivert og har lyst til å få det til så får man det mest sannsynlig til.

Motivasjon er viktig i alle slags yrker, men kanskje spesielt viktig i et salgssyrke da man hele tiden må jobbe for å holde motivasjonen oppe selv om man får 100

“nei” på rad. Man må hele tiden være engasjert for å klare å nå frem og overbevise kunden om å velge produktet du selger, selv etter alle avslagene man ofte får. Uten motivasjonen på plass kan man se på arbeidsoppgavene som nærmest umulig, for så å gi opp. Det faktum at de fleste i vår valgte salgsavdeling har jobbet der under 1 år viser at det ofte er utskiftninger av de ansatte, og vi kan anta at en del, uten å konkludere antall, muligens slutter i salgssyrker på grunn av mangel på motivasjon.

6.0 Anbefaling

“Hva skal Telia gjøre for å opprettholde og øke motivasjonen hos sine B2B-selgere?”

Motivasjon er ikke noe som varer evig. Den trenger faktorer som kan aktivere den og holde den oppe. Motivasjonsnivå kan påvirke hvor effektiv og intens man er i utførelse av arbeidsoppgaven. Hos selgerne i Telia blir det kanskje hvor hardt selgerne står på for å få gjennom et salg i den lave hitraten som er av telefonsalg. På grunnlag av relevant teori, funnene fra dybdeintervjuet og spørreundersøkelsen, har vi utarbeidet ulike anbefalinger som skal løse vår overordnede problemstilling.

16 av 24 selgere har jobbet i Telia i under 1 år, noe som kan tyde på at det ofte er utskiftninger. Det kom også frem i dybdeintervjuet at mange faller av etter de 3 første månedene. Vi ser her viktigheten av å skreddersy motivasjonstiltakene mer enn det blir per dags dato. Det kan tenkes at grunnen til at de slutter kan være mangel på motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene.

Vi ser at en stor andel (39%) svarer at de ikke har fått den optimale opplæringen man trenger for å lykkes best mulig som en selger i Telia. Selv om de har en egen opplæringsansvarlig tolker vi dette som at opplæringsprogrammet kan endres. Kunnskap er en vesentlig del for motivasjon.

Det kan tolkes at Telia oppfatter noen av tiltakene som mer motiverende enn hva selgerne gjør. Vi kan dermed antyde at Happy Index ikke fungerer optimalt, eller

at det blir stilt feil spørsmål slik at svarene fra selgerne kan virke utydelige. Med tanke på at Happy Index brukes til kartlegging av selgers meninger er det viktig at de riktige spørsmålene blir stilt, slik at tiltakene blir tilpasset best mulig. Det kan også være at problemet er at svarene ikke følges opp godt nok, slik som noen av selgerne mener. Dette kan føre til at selgerne blir negative og ikke tar det seriøst nok, eller at de ikke ser noen grunn til å svare. Vi kan på grunnlag av dette anbefale Telia å ta tak i tilbakemeldingene som blir gitt på Happen Index.

Vi foreslår å jevnlig ha en til en samtaler som kan redegjøre for den enkelte selgers behov og hva han eller hun motiveres av. Slik kan man lettere skreddersy tiltakene og motivasjonen kan styrkes eller holdes på et stabilt nivå. Dette kan være en fin ressurs opp mot Happy Index som er anonymt. Det å få tettere oppfølging er også noe som selgerne savner, og som de selv mener er motiverende. Det ble nevnt at noen av selgerne ønsket at ledelsen skal være mer involvert i jobben sammen med selgerne. De ønsket sterkere og tettere oppfølging med salgsteknikk samt bedre og mer regelmessig teknisk opplæring.

Selgerne svarer at utviklings- og karrieremulighetene motiverer mye, men samtidig er det bare 4 av 20 som kjenner til sine utviklings- og karrieremuligheter i Telia. Å legge frem muligheter videre for selgerne slik at de har et mål å jobbe mot, da for eksempel en høyere stilling i Telia. Det kan for noen føles som at man jobber uten å vite hva man oppnår med det, og derfor er dette et tiltak vi ser på som svært viktig. Selgerne i denne avdelingen er stort sett mennesker som vil jobbe seg oppover.

Vi ser at alle selgerne i høy grad blir motivert av lønn. Det ble også nevnt at noen av selgerne ønsker høyere lønn for å øke motivasjonen. Lønn er et av flere finansielle insentiver som er med på å fremme ønsket atferd, i dette tilfellet er det motivasjon for bedre ytelse. Dermed anbefaler vi at Telia utvikler et bedre lønssystem. Vi foreslår at de utfører ulike nivåer for grunnlønn ut fra ansiennitet

eller prestasjoner over tid. Med en slik ordning er det viktig at den oppfattes rettferdig. Det er svært ugunstig om den svekker istedenfor å styrke selgers indre motivasjon. Denne lønnsordningen kan også motivere selgerne til å jobbe der lengre.

Telia bør fortsette med salgskonkurranser, da mange av selgerne ble motivert av dette i høy grad. Selgerne ønsket flere salgskonkurranser med finansielle intensiver. Av Telia sin egen erfaring bør de gå over en kort periode slik at alle selgerne henger med. For at salgskonkurransene skal bli suksessfulle bør de være tydelig definerte og ha spesifikke mål og lik vannersannsynlighet med premier som er attraktivt for selgerne ((Silver (2002)Johnston og Marshall, 2011).

7.0 Litteraturliste

B2B Salg AS. 6 grep for å holde på de beste selgerne

<http://www.b2bsalg.no/salgsblogg/6-grep-for-a-holde-pa-de-beste-selgerne/2996/>

E-studie. Kjetil Sander, ansvarlig redaktør. 2014. Om ERG-teorier

<http://estudie.no/erg-teorien-behovsteori/>

E-studie. Kjetil Sander, ansvarlig redaktør. 2014. Om McClellands behovsteori

<https://estudie.no/mcclellands-behovsteori/>

Geir Gripsrud, Ulf Henning Olsson & Ragnhild Silkoset, Metode og datanalyse.

2. utgave. Høyskoleforlaget 2010.

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

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

Kaufmann, G & Kaufmann, A. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*.

Fagbokforlaget

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

Langfeldt, Sverre F. *Lovsamling 2016. Lov og rett for næringslivet*. 23. utg.

Gyldendal juridisk.

Organisasjonsatferd og ledelse. Motivasjon. 2015

<https://organisasjonsatferdogledelse.wordpress.com/2015/05/04/87/>

Pinder, 1984 i boken Salg og salgsledelse med CRM systemer. Gorm Kunøe, ScanForum.

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

Telia Norge AS. Om Selskapet (Hentet: 14.02.17)

<https://telia.no/om-telia/selskapet> Telia 2017

8.0 Vedlegg

Intervjuguide dybdeintervju

Sted:

Dato:

Klokkeslett:

Utførelse:

Intervjuet skal brukes for å få forstå hva Telia gjør for å motivere selgerne sine. Vi trenger at spørreundersøkelsen vi har laget blir sendt ut til alle selgerne i avdelingen.

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

Respondenten:

Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?

Hva heter stillingen?- Hva innebærer den (ansvarsområde).

Har du hatt andre stillinger i Telia tidligere? Hvis ja: Hvor lenge har du jobbet i Telia?

Hvilke erfaringer har du i forhold til å lede og motivere andre selgere?

Er det du som har det direkte ansvaret for å motivere og ha samtaler osv. eller noen andre? I så fall hvem og hva heter stillingen?

Hvem utarbeider de motiverende tiltakene?

Motivasjon:

Hva er dine tanker rundt motivasjon?

Hvor viktig mener du at motivasjon er for å yte best mulig som en selger?

Hva er dine tanker rundt sammenhengen mellom motivasjon, kunnskap og egenskaper i forhold til selgeryrket?

Ser du en sammenheng mellom god opplæring/oppfølging og høy motivasjon?

Hvordan oppfatter du motivasjonen blant deres selgere i Telia?

Hvor viktig er motivasjon når dere ansetter selgere? Er motivasjon viktigere enn erfaring?

Hvordan er motivasjonen hos selgerne deres nå kontra før? har det blitt bedre eller verre. hvorfor?

Har alder og kjønn noe å si når det kommer til motivasjon i bedriften deres?

Tror du det en grunn til at det er flest gutter?

Hvor ofte kartlegger dere motivasjon/behovene til selgerne deres? eks. ved hjelp av spørreundersøkelser, samtaler osv. - Har dere egne anonyme undersøkelser som selgerne kan svare på ang. dette?

Hva tror dere er den største faktoren som motiverer selgerne hos dere?

Tiltak/Strategi:

Hva gjøres i dag for å motivere deres selgere til å yte i jobben sin? Hvilke tiltak har dere?

Merker du forskjell på hva som motiverer unge selgere i forhold til eldre selgere?

Har dere en motivasjonsstrategi? En skriftlig plan?

Måler dere effekten/effektiviteten av deres tiltak? → Gjøres det endringer

Erfaringsmessig. Hvilket motiverende tiltak fungerer best.

Tar dere hensyn til at selgerne blir motiverte på ulike måter og på forskjellige ting? Folk har forskjellig personlighet. Tror du det er smart å "skreddersy" motiverende tiltak?

Er selgerne flinke til å motivere hverandre?

Hvor mye koster de forskjellige tiltakene? ca.

Kultur/arbeidsmiljø/hierarki:

Hvordan ser hierarkiet deres ut?

Hvilke ulike typer selgerstillinger har dere?

Hvilke salgsaktiviteter har de?

Hvordan beskriver du Telias forretningskultur?

Selgere generelt:

Hvilke egenskaper ser dere på som viktigst hos en selger?

Kan alle bli selgere?

Hvor mange selgere har dere totalt?

I gjennomsnitt, hvor lenge jobber deres selgere hos dere før de bytter stilling/jobb? Varierer det fra stilling til stilling?

Hva skiller selgerne deres fra andre selgere?

Har selgere mulighet til å jobbe seg oppover til en bedre stilling i bedriften. Er det i så fall noe som motiverer dem? Er det noe dere bruker som et tiltak?

Kjører dere felles belønninger? Er det isåfall en positiv påvirkning?

Intervjuguide

Spørreundersøkelse:

1. Kjønn: Kvinne/Mann
2. Alder: - 25 / 26 - 31 / 32 - 40 / 41 -
3. Hvor lenge har du jobbet hos Telia (Skriv inn)

-
4. Har du jobbet med salg tidligere?
 5. Har du fått den optimale opplæringen du trenger for å lykkes best mulig som selger i Telia?
 6. Hvor motivert er du i jobben din? (rangere fra 1-5)
 7. Hva motiverer deg mest som selger? (Ranger alle 1-5 etter hvor viktig det er for deg)
 - Høy lønn
 - Salgsprovisjon
 - Bonusordninger
 - Kunnskap
 - God oppfølging
 - Bli sett av ledelsen
 - Mestringsfølelse
 - Utviklings- og karrieremuligheter
 - Sosiale sammenkomster
 - Salgskurs
 - Boost-dager
 - Godt arbeidsmiljø
 - Konkurranser hvor man vinner en premie
 - Konkurranser hvor man oppnår heder og ære
 8. Happy Index:
Føler du at svarene du gir i Happy Index blir fulgt opp? Nei / Noen ganger / Ja
 9. Hvor enig er du i at Telia fokuserer mye på å motivere dere som selgere?
Sjekk bilde...
 10. Er dere som selgere i Telia flinke til å motivere hverandre?
 11. Til slutt: Hva kan Telia gjøre annerledes for å motivere dere som selgere enda mer?

