



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Motivasjonsstudie av telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y

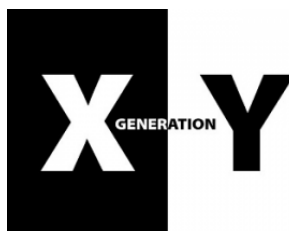
Navn: Edvard Mørk

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Motivasjonsstudie av telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y



Salgsledelse og personlig salg

Innleveringsdato:

03.06.2019

Studiested:

Oslo

Våren 2019

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.

Forord

Som avsluttende del av mitt treårige studieløp her på Handelshøyskolen BI, har jeg valgt å fordype meg i temaet motivasjon, som er hovedtema for min bacheloroppgave. Gjennom denne prosessen har jeg brukt de kunnskaper og ferdigheter jeg har tilegnet meg de siste årene, og sitter nå igjen med en god erfaring som jeg vil ta med meg videre inn i arbeidslivet. Det har vært et krevende prosjekt, men til gjengjeld svært lærerikt.

Jeg vil gjerne takke min veileder Roy Willy Elvegård, som har vært til stor hjelp underveis. Det rettes også en takk til tidligere forelesere og for kunnskapen de har delt med oss her på BI. Videre vil jeg gjerne takke bedriftene som lot meg gjennomføre intervjuer med de ansatte i arbeidstiden og til de selgerne som lot seg intervjuer.

God lesning!

Oslo, 31. mai 2019

Sammendrag

Min bacheloroppgave handler om motivasjon av telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y. Jeg valgte motivasjon som hovedtema, da jeg finner motivasjon knyttet til salgsvirker svært spennende og samtidig noe jeg gjerne ville lære mer om. Oppgaven er et kvalitativt studie, hvor det har blitt gjennomført 12 dybdeintervjuer gjennom en semistrukturert intervjuguide.

Jeg vil presentere mine funn på bakgrunn av relevant teori. Oppgavens tematikk er forankret i et ønske om å undersøke hvorvidt det eksisterer forskjeller på hva som motiverer telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y i ulike bedrifter. Jeg falt derfor på følgende problemstilling: *Eksisterer det forskjeller på hva telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y motiveres av i ulike bedrifter?*

Oppgaven er inndelt i fem hoveddeler: innledning, teori, metode, analyse og til slutt en oppsummering av oppgaven. I første kapittel gis det en kort presentasjon av generasjon X og generasjon Y. Deretter har jeg gjort rede for oppgavens struktur og oppsett, før jeg har forklart bakgrunnen for valgt problemstilling og de fire tilknyttede forskningsspørsmålene. Avsluttende i første kapittel har jeg forklart de avgrensningene som er satt for oppgaven.

I metode-delen har jeg presentert formålet med analysen og gjort rede for den metoden jeg har brukt for å samle inn data. Gjennomgående i dette kapitlet har jeg begrunnet de valgene jeg har foretatt underveis.

I drøftingsdelen analyserte jeg funnene i lys av teorien og fant dermed noen markante forskjeller mellom de to aldersgruppene innenfor faktorer som *lederstil, indre og ytre motivasjon og tilhørighet*. Avsluttende i oppgaven har jeg lagt frem en anbefaling til hvordan bedrifter kan øke de ansatte sin motivasjon ved å tilpasse disse områdene. Til slutt har jeg beskrevet mine tanker rundt oppgaveprosessen.

Innholdsfortegnelse

1.0 GENERELL INNLEDNING	6
1.1 DEFINISJON AV GENERASJON X OG GENERASJON Y	6
1.2 STRUKTUR OG OPPBYGGING AV OPPGAVEN	6
1.3 BAKGRUNN FOR VALGT PROBLEMSTILLING	7
1.4 PRESENTASJON AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.5 AVGRENSNINGER FOR OPPGAVEN	8
2.0 TEORETISK FORANKRING	8
2.1 MOTIVASJON AV SELGERE	9
2.2 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	11
2.3 MOTIVASJONSTEORIER	12
2.3.1 MASLOWS BEHOVSTEORI	12
2.3.2 HERZBERGS TO-FAKTORTEORI	14
2.3.3 KOGNITIV MOTIVASJONSTEORI	14
2.4 JOBBKARAKTERISTIKA MODELLER	14
2.5 KUNNSKAPER OG FERDIGHETER	15
2.6 LEDELSESTEORI	16
2.6.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE	16
2.6.2 TRANSAKSJONSLEDELSE	16
2.6.3 SELVLEDELSE	17
3.0 METODISK TILNÆRMING	17
3.1 VALG AV METODE	18
3.2 UTVALG	18
3.3 VALG AV RESPONDENTER	18
3.4 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE	19
3.5 INTERVJUPROSESSEN	20
3.6 GENERALISERING	20
3.7 FORSKNINGSETIKK	20
3.8 REFLEKSJON OVER VALG AV METODE	21
4.0 DATAANALYSE	22

4.1 PRESENTASJON AV INTERVJUER	22
4.2 ANALYSE OG DRØFTELSE AV FUNN	23
4.2.1 LEDERSTIL	23
4.2.2 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	27
4.2.2 KUNNSKAPER OG FERDIGHETER	34
4.2.4 TILHØRIGHET	38
5.0 KONKLUSJON	40
5.1 OPPSUMMERING	40
5.2 VIDERE ANBEFALING	42
5.3 REFLEKSJON OVER UNDERSØKELSEN	43
6.0 LITTERATURLISTE	45

FIGUR 1 OVERSIKT OVER RESPONDENTER

VEDLEGG I INTERVJUGUIDE

1.0 Generell innledning

Med generasjon Y som den hyppigst voksende gruppen på vei inn i arbeidslivet, vil jeg med denne oppgaven undersøke om den nye generasjonen selgere har andre preferanser enn selgere fra generasjon X, når det kommer til ulike faktorer som har en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel.

Her har jeg trukket frem fire, relevante hovedelementer som i teorien skal ha en motiverende effekt på selgere sin arbeidsinnsats og trivsel: *lederstil, indre og ytre motivasjon, kunnskaper og ferdigheter* og *tilhørighet*.

1.1 Definisjon av generasjon X og generasjon Y

Som nevnt har jeg valgt og fokusere på selgere fra generasjon X og generasjon Y i denne analysen. Generasjon X er født mellom 1965 til 1980 og kjennetegnes blant annet ved at de har en klar balanse mellom arbeid og fritid, samtidig som de er svært strukturerte og i større grad foretrekker planlegging (Rønne, 2017). Generasjon Y derimot er født mellom 1989 og til ca. År 2000. Denne generasjonen forbindes ofte med høy selvtillit og er høyt optimistiske karrieremessig (Rønne, 2017). Et særpreg ved denne aldersgruppen er at de liker å bli sett.

1.2 Struktur og oppbygging av oppgaven

Opgaven er delt inn i 5 hoveddeler, derav innledning, teori, metode, analyse og til slutt en oppsummering. Hittil har jeg i første kapittel innledet oppgaven og definert de to generasjonene som oppgaven skal handle om. Videre vil jeg presentere min problemstilling og gjøre rede for hvorfor jeg har valgt denne. Her vil jeg også gjøre rede for de forskningsspørsmålene som er laget og deretter legge frem de avgrensningene som er satt for oppgaven.

I teori-delen vil jeg belyse aktuelle motivasjonsteorier og presentere ytterligere kjennetegn på selgere fra generasjon X og generasjon Y og hva som i teorien motiverer dem. I metode-delen skal jeg gjøre rede for den metoden jeg har brukt for å samle inn data, samt begrunne de valgene jeg har foretatt underveis. I analysedelen vil jeg drøfte og analysere dataene i lys av anvendt teori. Til

slutt vil jeg legge frem min anbefaling til hvordan bedrifter bedre kan tilrettelegge for motivasjon av selgere fra ulike aldersgrupper ved å tilpasse enkelte områder for hver av aldersgruppene.

1.3 Bakgrunn for valgt problemstilling

Da jeg skulle skrive om motivasjon av telefonselgere var jeg interessert i å undersøke om de motivasjonsfremmende tiltakene som praktiseres i bedrifter i dag, har lik motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra både generasjon X og generasjon Y. Jeg valgte dette temaet som følge av at jeg selv ønsker å jobbe med salg etter endt bachelor, og det har derfor være et interessant tema å fordype seg i.

Jeg falt derfor på følgende problemstilling:

«Eksisterer det forskjeller på hva telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y motiveres av i ulike bedrifter?»

Resultatene av denne oppgaven kan bli brukt som en forundersøkelse for senere undersøkelser, dersom det eksisterer ulikheter mellom de to aldersgruppene. Disse resultatene kan vise til ukjente gap hos ledelsen i de ulike bedriftene, som man ikke har sett tidligere. Slik vil ledelsen bedre kunne ta hensyn til ulike behov hos de to aldersgruppene og dermed tilrettelegge for økt motivasjon hos selgerne sine. En konsekvens av dette vil trolig være lavere turnover, som følge av økt trivsel og bedre salgspresentasjoner i begge aldersgrupper.

1.4 Presentasjon av forskningsspørsmål

Denne oppgaven består primært av en hovedproblemstilling og fire beslektede forskningsspørsmål. Disse belyser ulike aspekter ved problemstillingen, og gjennom disse vil jeg få en mer definert retning for utformingen av oppgaven. De fire forskningsspørsmålene brukes som et hjelpemiddel til å undersøke hvilke faktorer som har en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel:

F1. I hvilken grad har lederstil en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra Generasjon X og Generasjon Y?

F.2 I hvilken grad har indre og ytre motivasjon en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra Generasjon X og Generasjon Y

F3. I hvilken grad har kunnskaper og ferdigheter en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra Generasjon X og Generasjon Y?

F4. I hvilken grad har tilhørighet en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra Generasjon X og Generasjon Y?

1.5 Avgrensninger for oppgaven

Hensikten med denne undersøkelsen er å avdekke mulige forskjeller innenfor hva som motiverer telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y i ulike bedrifter. Denne undersøkelsen kan derfor ikke generaliseres til andre yrker.

Av de telefonselgerne jeg har vært i kontakt med jobber også disse i ulike bransjer, og det er en stor variasjon ut i fra hvor lenge hver enkelt har hatt sin stilling. Jeg velger derfor å utelukke bransjer og antall år i stillingen, da dette kan være faktorer som har en innvirkning på resultatene.

Når det gjelder alder har jeg valgt å kun intervju telefonselgere som er født mellom 1965 og til år 2000. Rent geografisk har jeg også kun intervjuet telefonselgere i Oslo, hvilket betyr at resultatene kan variere fra sted til sted. Det bør også nevnes at jeg ikke har tatt stilling til kjønn i denne analysen.

2.0 Teoretisk forankring

Hensikten med oppgavens teorifundament er å skape en teoretisk referanseramme, som skal støtte oppunder senere funn og drøftinger i analysen. Jeg vil med utgangspunkt i min problemstilling og de fire forskningsspørsmålene trekke frem relevant teori om generasjonsforskjeller,

motivasjonsteorier og lederstiler. For å unngå at oppgaven flyter ut har jeg først og fremst valgt å konsentrere meg om den teorien som har størst relevans for min problemstilling og tema for oppgaven.

2.1 Motivasjon av selgere

Motivasjon defineres som de biologiske-, psykologiske-, og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Relevant for denne bacheloroppgaven er motivasjon på arbeidsplassen knyttet til arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra generasjon X og generasjon Y. Når vi snakker om motivasjon på arbeidsplassen skiller man mellom behovsteorier, kognitive teorier og sosiale situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Motivasjon den trolig den viktigste driveren til resultater og det viktigste aspektet i organisasjonsvitenskap. Dette som følge av at motivasjon henger nært sammen med trivsel og lønnsomhet (Pinder, 2008). I følge Pingali Venugopal (2006) knyttes forskjeller i prestasjoner innenfor salg primært til alder, kjønn, erfaring og eller utdanning.

Som regel er de ansatte i en bedrift en blanding av unge og eldre. Her har de ansatte ofte ulike holdninger og preferanser, da i nær tilknytning til den aldersgruppen de tilhører (Berg, 2009). I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere primært på generasjon X og generasjon Y, da disse aldersgruppene er mest vanlig å finne i salgsbedrifter i dag.

Generasjon X assosieres ofte med en mindre sterk arbeidsetikk, som først og fremst handler om deres ønsker og behov (Harken, 1996). Dette forutsetter at ledelsen bør legge til rette for at deres ønsker og behov blir ivaretatt. Disse er blant annet større frihet i arbeidet, aktiv involvering i form av tilbakemeldinger og direkte kommunikasjon (Harken, 1996).

Når det gjelder generasjon Y skal visstnok disse være fenomenale lærere med kapasitet til å absorbere og behandle større mengder ny informasjon (Ben-Hur & Ringwood, 2018). I motsetning til generasjon X som ønsker frihet, vil selgere fra generasjon Y ha mer direkte og klare instruksjoner fra ledelsen. Selgerne forventer også en viss annerkjennelse og «godkjenning» fra leder på diverse arbeidsoppgaver. Det vil derfor være hensiktsmessig å definere en tydelig karrierevei og fremgangskriterier for selgerne fra generasjon Y (Ben-Hur & Ringwood, 2018).

I følge en artikkel skrevet av Bruce Tulgan (1995) er det visse faktorer som tilsynelatende har en større påvirkning på arbeidsmotivasjonen til ansatte som hører til generasjon X. Det første punktet omhandler kunnskaper og ferdigheter. Det er nemlig svært viktig at disse blir vedlikeholdt. Ved å ivareta den ansatte sine kunnskaper og ferdigheter opprettholder man nemlig karrieremål, samtidig som man oppmuntrer til engasjement hos den ansatte (Tulgan, 1994).

Økt ansvar eller delegasjon av nye ansvarsområder for nye prosjekter ser også ut til å ha en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel (Tulgan, 1995). Generasjon X har en tendens til å ofte trives med nye og kreative utfordringer. I følge Tulgan presterer de også bedre når de selv står ansvarlige for resultatene av en oppgave (Tulgan, 1995).

Videre kommer det frem at ved å gi konstant tilbakemelding har dette en betydelig virkning på de ansattes videreutvikling i bedriften. Dette fører naturlig til økt motivasjon ved at de ansatte behøver denne tilbakemeldingen for å følge seg verdsatt (Tulgan, 1995).

Likevel bør det trekkes frem at fra et rent hierarkisk perspektiv foretrekker ikke selgere fra generasjon X å utføre noen form for «lavere status arbeid». Her blir det derfor viktig for en salgsleder å tydeliggjøre viktigheten av arbeidet, slik at selger føler arbeidet han eller henne gjør er betydningsfullt (Tulgan, 1994).

Generasjon Y er som nevnt tidligere en samlebetegnelse på personer som er født mellom 1989 og til ca. År 2000. I følge Bruce Tulgan (2001) blir generasjon Y assosiert med blant annet følgende kjennetegn:

- En generasjon preget av høy selvtillit
- Den mest velutdannede generasjonen i verdenshistorien
- En generasjon som tolerer mer åpenhet og et mer tolerant samfunn

Generasjon Y kommer fra en tid hvor økonomien ekspanderte og så lysere ut. Som en konsekvens av dette har disse menneskene trolig formet seg et mer positivt syn på fremtiden, både karriere- og lønnsmessig (Tulgan, 2001). Dette er i stor kontrast til hva Generasjon X gjorde da de var på deres alder. I likhet med bedre levekår, utdanning og også selvtillit, er det viktig å huske på at teknologien har spilt en stor rolle i å styrke nettopp denne selvtilliten (Tulgan 2001).

I følge Bruce Tulgan har generasjon Y lært seg å bli selvstendige som følge av en høy en skillsmisserate (Tulgan, 2001). De er også svært flinke til å bryte ned større prosjekter i mindre deler og jobbe seg suksessivt nedover uten at noen skal puste dem i nakken. Denne generasjonen skal også være kjent for å være glade i utfordringer (Tulgan, 2001).

Det bør også nevnes at selgere fra generasjon Y er kjente for å være utålmodige. De ønsker ofte å vite hvilken verdi de kan tilføye selskapet i dag, hva de kan lære i dag, hva selskapet kan tilby dem i dag og ikke minst hvordan de kan bli belønnet (Tulgan, 2001).

2.2 Indre og ytre motivasjon

Innenfor motivasjonspsykologi skiller vi mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon defineres gjennom mestringsfølelse og personlig vekst (Johnston & Marshall, 2016).

I følge Pingali Venugopal (2006) kommer motivasjon innenfra. Her nevnes flere strategier for å tilfredsstill den ansattes indre motivasjon. Motiverte

ansatte er en vinn-vinn situasjon ved at man jobber med folk for å bidra til at de til å når både deres personlige- og arbeidsmål (Venugopal, 2006). Videre kommer det frem i artikkelen at man må være tilgjengelig, selv når man ikke er der i person. Det er også viktig å vise de ansatte at de er verdsatte for å tilfredsstille den indre motivasjonen (Venugopal, 2006).

Den ytre derimot handler om den fysiske belønningen av arbeidet, som for eksempel intensiver og anerkjennelse (Johnston og Marshall, 2016). Innenfor salg handler ytre motivasjon om hvordan individer motiveres hvis de tror en belønning vil tilfredsstille et viktig behov, og at det er en positiv korrelasjon mellom innsats og belønning (Venugopal, 2006). Disse behovene kan videre uttrykkes gjennom Maslows behovshierarki og Herzbergs hygiene – og motivasjonsfaktorer.

2.3 Motivasjonsteorier

2.3.1 Maslows behovsteori

I følge Abraham Maslow, skal vi kunne dele de menneskelige behovene inn i fem hovedkategorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Innenfor de fem hovedkategoriene eksisterer det to hovedtyper, som er behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse behovene skal være rangert i et hierarkisk system, der de ulike behovene blir rangert fra de laveste underskuddsbehovene til de øverste overskuddsbehovene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her må de såkalte underskuddsbehovene være oppfylt før man kan tilfredsstille underskuddsbehovene:

1. *Fysiologiske behov*: Disse er individets biologiske drifter og ligger i nederst i hierarkiet, og er grunnleggende for overlevelse og tilpasning, luft, vann og husly (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For selgerne kan dette bety lønnsvilkår.
2. *Sikkerhetsbehov*: Disse aktiveres etter at et minimum av tilfredsstillelse av fysiologiske behov er dekt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Sikkerhetsbehovene tar for seg omgivelsene, hvorvidt disse er trygge (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For selgerne kan dette for eksempel være jobbsikkerhet.

3. *Sosiale behov:* Dette behovet anses som det tredje og høyeste nivået av underskuddsbehovene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Maslow antar at dette behovet blir aktivert etter at de fysiologiske- og sikkerhetsbehovene er tilfredsstilt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Disse behovene dreier seg om gode relasjoner, som for eksempel i salgssammenheng vil være arbeidsmiljø og gode kollegaer.
4. *Aktelse, overskudds- eller vekstmotiver:* Dette er det fjerde nivået av behov og handler om muligheter for personlig vekst gjennom videreutvikling av kompetanse og personlige egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I følge Maslow er dette det første trinnet i vekstprosessen for å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Det kan for eksempel være ved at selgerne får økt ansvar eller en forfremmelse.
5. *Selvaktualisering:* Dette er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her får man muligheten til å frigjøre potensial. Når man gir selgere muligheter for dette i jobben, kan dette bidra til økt motivasjon. Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene og det skaper en vinn-vinn situasjon for både bedriften og den ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I følge Venugopal (2006) er motivasjon, tilfredshet og prestasjon en funksjon av type jobb- eller oppgavedesign. Med andre ord identifiserer modellen fem kjerne faktorer som fører til psykologiske tilstander hos selger, som i sin tur relaterer seg til de personlige og arbeidsmessige utfallene i en gitt arbeidssituasjon (Venugopal, 2006).

2.3.2 Herzbergs to-faktorteori

Herzberg sin to-faktor teori skiller mellom faktorer som er relatert til trivsel og som er relatert til misnøye (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Faktorer som bidrar til trivsel kalles *motiveringsfaktorer*, som har vist å ha en positiv effekt på jobbtrivsel når de er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Faktorene som er knyttet til misnøye er *hygienefaktorer*, og oppstår når motiveringsfaktorene ikke er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Motiveringsfaktorer er knyttet til behov som ligger høyere i Maslows pyramide, som for eksempel ansvar og personlig utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dersom motiveringsfaktorene mangler, kan dette skape en nøytral tilstand hos selger, men dersom de er tilstede vil det ha en positiv effekt på selgers produktivitet og innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Hygienefaktorer er tar for seg det nedre området av Maslows behovspyramide og handler om annet fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når disse er tilstede vil mistrivsel forsvinne. Herzbergs to-faktorteori utfyller Maslows teori med vekt på situasjons- og jobbkarakteristika, som kan kobles til de forskjellige behovene i motivasjonshierarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.3 Kognitiv motivasjonsteori

Tidligere har jeg belyst de underliggende motivasjonskreftene som styrer individer underbevisst. I tradisjonell kognitiv motivasjonsteori retter man fokus på rasjonelle valg og hvordan disse er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.4 Jobbkarakteristika modeller

For en leder vil det være hensiktsmessig å tilrettelegge arbeidsoppgaver for å bidra til personlig- og karrieremessig vekst hos hver enkelt ansatt. Her vil jeg gjennomgå ulike tiltak:

Ved å tilrettelegge for at den ansatte kan vokse i stillingen sin, vil dette som regel ha en motiverende effekt på arbeidsinnsats, som igjen forbedrer produktiviteten og kvaliteten på arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Et annet tiltak her kan være varierte arbeidsoppgaver, som gjør at den ansatte får brukt ulike evner, ferdigheter og kompetanse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det antas at varierte arbeidsoppgaver vil ha en positiv effekt på selger sitt engasjement og tilfredshet.

Ved å fremme betydningen av en oppgave, kan selgeren se en større mening med jobben han eller henne gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her blir derfor oppgaveidentitet viktig, og i den grad jobben handler om å utføre avsluttende arbeidsoppgave eller bare deler av dem (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Autonomi er også en sentral faktor når det gjelder motivasjonsfremmende arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette handler om i hvilken grad selger har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon.

Til slutt har er tilbakemelding et viktig punkt. Dette handler om i hvilken grad arbeidstaker får informasjon om resultatene av arbeidet de har gjort (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I salgssammenheng skal betydningen av konkrete tilbakemelding fra leder være nødvendig for å lære av tidligere erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.5 Kunnskaper og ferdigheter

Johnston og Marshall definerer kunnskaper og ferdigheter som den kompetansen et individ må lære for å utføre en gitt arbeidsoppgave (Johnston og Marshall, 2016).

Pingali Venugopal (2006) mener at det er visse personlige ferdigheter som alle selgere må ha på forhånd. Her beskrives det at dyktige selgere bør besitte blant annet gode kommunikasjonsegenskaper. Dette er viktig for å få til en god

dialog med en potensiell kunde. Her bør selger også ha gode lyttereigenschaften og lytte til kundens ønsker og behov. Videre bør selgeren være dyktig på å bygge relasjoner og ha en positiv holdning, med en entusiastisk fremtoning (Venugopal, 2006). Det skal også være av stor fordel for et selskap å ansette selgere som kan kjenne seg igjen i bedriftens kjerneverdier, slik at disse representeres gjennom den ansatte.

2.6 Ledelsesteori

Ledelse defineres som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013, 416). God ledelse spiller en sentral rolle i å motivere sine ansatte. Her har de fleste av oss har en viss ide om hvilke kvalifikasjoner en leder bør ha.

En god leder oppnår god ytelse fra sine ansatte ved å øke indre og ytre belønninger og samtidig gjøre veien til å oppnå disse enklere å følge. Her vil lederen redusere potensielle fallgruver ved å instruere og lære, slik at man øker mulighetene for den ansattes tilfredshet (Johnston & Marshall, 2016).

2.6.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om å forandre holdninger og atferd hos sine ansatte gjennom coaching og ved å engasjere sine medarbeidere slik at de selv ønsker å oppnå gode prestasjoner (Johnston og Marshall, 2016). En leder som utøver en transformerende lederstil fungerer som en rollemodell i bedriften ved at selgerne har en støttespiller i sin leder, hvor de også blir inkludert i viktige beslutninger. Gjennom en slik lederstil motiveres selgerne til å yte bedre gjennom felles mål (Johnston & Marshall, 2016)

2.6.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er en transaksjonsbasert lederstil hvor man følger opp og kontrollerer sine ansatte (Johnston og Marshall, 2016). Under en transaksjonsbasert lederstil er man opptatte av nåtid og styrer belønning og straff basert på innsats og prestasjoner. Transaksjonsledelse har vist seg å være

en effektiv måte å lede sine ansatte på ved at de ansatte har tydelige og klare mål, men samtidig kan det ofte oppstå rollekonflikt her da selgerne ikke har nok fleksibilitet til å for eksempel møte kundens ønsker, som igjen kan ha en negativ effekt på motivasjon (Johnston & Marshall, 2016)

I følge Venugopal (2006) må ledere være forsiktige med å generalisere de ansatte sine behov og kunnskaper. Det blir viktigere å ha en god kommunikasjon og praktisere en lederstil som handler mer om coaching fremfor å kontrollere og styre.

2.6.3 Selvledelse

Selvledelse handler om lederskap gjennom individets evne til å motivere seg selv ved bruk av egne metoder og ferdigheter for å styre egne målsettinger og aktiviteter for å nå disse målene (Panagopoulos & Ogilvie, 2015). Gjennom selvledelse vil den ansatte bruke positiv selv-snakke og opprettholde en positiv dialog med seg selv for å påvirke sin emosjonelle og kognitive tilstand (Panagopoulos & Ogilvie, 2015). Her fungerer selgeren som sin egen motivator og sørger selv for å opprettholde et visst nivå i prestasjonssammenheng.

3.0 Metodisk tilnærming

Hensikten med denne bacheloroppgaven er å undersøke om telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y motiveres av ulike faktorer og om dette er noe salgsledere bør ta videre hensyn til i fremtiden.

For å besvare problemstillingen «*Eksisterer det forskjeller på hva telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y motiveres av i ulike bedrifter?*» vil jeg gjennom dette kapitlet forklare valg av metode og forskningsdesign, og begrunne de valgene jeg har foretatt meg underveis. Avsluttende i dette kapitlet vil jeg kort redegjøre for forskningsetikk og refleksjon over valg av metode.

3.1 Valg av metode

I forhold til min problemstilling fant jeg det mest naturlig å bruke kvalitativ metode, da jeg ønsker å undersøke om det eksisterer sentrale forskjeller på hva som motiverer telefonselgere fra to ulike aldersgrupper. Her fikk jeg samlet inn datamateriell gjennom dybdeintervjuer av selgere fra generasjon X og generasjon Y. Gjennom et eksplorativt design ville jeg få en bedre forståelse av temaet motivasjon gjennom tiden jeg har brukt på dybdeintervjuer og sekundærdata.

3.2 Utvalg

Når det gjelder utvalget brukte jeg en såkalt bekvemmelighetsutvelgelse, da jeg ikke fikk nok selgere fra en bedrift og måtte kontakte flere bedrifter i ulike bransjer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Likevel hadde jeg noen kriterier å gå ut fra når det kommer til selve utvalget. Intervjuobjektene skulle være kjente med problemstillingen min, de måtte være innenfor riktige aldersgrupper og det var en forutsetning at alle respondentene skulle jobbe med salg over telefon. Jeg valgte derfor strategisk ut i fra aldersgrupper i de bedriftene jeg kom i kontakt med. Jeg valgte ingen tidsavgrensning på hvor lenge respondentene hadde vært i sin stilling. Kjønn hadde heller ingen relevans.

3.3 Valg av respondenter

I utgangspunktet forsøkte jeg å finne alle intervjuobjektene i en bedrift, men dette lot seg ikke gjøre på grunn av mye tid og vanskeligheter i forhold til å finne nok respondenter i de ulike aldersgruppene i en bedrift. Jeg brukte derfor egne relasjoner og kontakter for å komme i kontakt med flere bedrifter og opprettet kontakt med respondentene over telefon og avtalte deretter en tid for intervju.

På grunn av oppgavens omfang skulle jeg primært intervju 16 telefonselgere, men på grunn av tidspress ble det totalt 12 respondenter. Her oppstod det også noen uoverensstemmelser blant selgerne i forhold til anonymitet. Et fåtall av

respondentene ønsket å være anonyme, så jeg velger derfor å bruke pseudonymer for alle deltagerne ved at jeg kaller dem Selger X og Selger Y sammen med et tall fra 1 til 6 i hver gruppe slik vist i tabellen under.

Stillingsbeskrivelse	Alder	Branjse
Selger 1Y	29 år	Matkasser
Selger 2Y	24 år	CRM-systemer
Selger 3Y	23 år	Matkasser
Selger 4Y	24 år	Messer
Selger 5Y	23år	Strømabonnement
Selger 6Y	24 år	Matkasser
Stillingsbeksrivelse	Alder	Bransje
Selger 1X	63 år	Messer
Selger 2X	55 år	Annonsering
Selger 3X	53 år	Markedsføringstjenester
Selger 4X	60 år	Byggevarer
Selger 5X	53 år	Annonsering
Selger 6X	47 år	Annonsering

Figur 1. Oversikt over respondenter

3.4 Utforming av intervjuguide

Dybdeintervjuene er laget med en semistrukturert intervjuguide, hvor jeg har delt inn spørsmålene i ulike temaer. Denne intervjuformen gjør det enklere å komme inn på de på alle temaene som er tenkt, i tillegg til at jeg får en mer trygg og åpen dialog med intervjuobjektene ved at jeg har en overordnet intervjuguide å følge (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Jeg laget først noen introduksjonsspørsmål, hvor jeg kunne bli bedre kjent med respondentene før vi skulle gå inn på de ulike hovedtemaene. Disse er *Lederstil, indre og ytre motivasjon, kunnskaper og ferdigheter og tilhørighet*. Under intervjuene forsøkte jeg å være påpasselig å gi respondentene nok tid til å svare å gjøre seg ferdige med et spørsmål før jeg kom med eventuelle oppfølgingsspørsmål og videre formuleringer.

Da jeg lagde spørsmålene ville jeg forsøke å legge til rette for å få så åpne svar som mulig og det ble derfor viktig at intervjuobjektene brukte egne ord og fikk nok tid ved hvert spørsmål. Det var også noe av grunnen til at jeg valgte

kvalitativ metode, slik at jeg kunne stille eventuelle oppfølgingsspørsmål, der jeg så det nødvendig (Jacobsen, 2015). De svarene jeg har fått vil siden drøftes opp mot med anvendt teori for å undersøke om forventningene mine samsvarer med virkeligheten.

3.5 Intervjuprosessen

Intervjuene ble gjennomført ved respondentene sin arbeidsplass i arbeidstiden. Ved å gjennomføre intervjuene i en naturlig kontekst skulle selgerne føle seg mer komfortable under selve prosessen, slik at dette ikke skulle ha en innvirkning på svarene jeg fikk (Jacobsen, 2015).

Jeg startet å presentere meg selv og jeg startet med å stille åpningsspørsmål slik at vi skulle bli bedre kjent. Gjennom intervjuet fikk respondentene muligheten til å ta opp nye temaer, men intervjuene ble med de spørsmålene jeg hadde laget.

Det bør nevnes at jeg tok opptak av intervjuene slik at det gjorde det lettere for meg å gå tilbake til hvert intervju slik at jeg ikke skulle overse viktig informasjon. Slik fikk jeg også med meg selve hoved essensen av det som ble sagt, og det gjorde arbeidet med transkriberingen noe enklere.

3.6 Generalisering

Når det gjelder generalisering kan ikke analysen generaliseres til en større populasjon, da mitt utvalg på 12 respondenter fra ulike bedrifter og bransjer ikke er et representativt utvalg. Selgerne har heller ikke jobbet like mange år i stillingen deres, hvilket kan ha hatt en innvirkning på funnene. På bakgrunn av dette vil jeg ikke kommentere dette nærmere i min undersøkelse.

3.7 Forskningsetikk

I Norge er det tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forskeren og de som forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette var jeg svært tydelig

på hva som var oppgavens formål og innhold, og at det var mulig å trekke seg dersom dette var ønskelig. Alle deltagerne fikk også muligheten til å være anonyme. Da det var noen av respondentene som ønsket å være anonyme, mens andre ikke, valgte jeg å opprettholde full anonymitet på intervjuobjektene, selv om oppgaven ikke inneholder noen sensitiv informasjon. Til slutt forsikret jeg også deltagerne om at jeg ville gjengi svarene deres korrekt og i en fullstendig sammenheng.

3.8 Refleksjon over valg av metode

Valget om kvalitativ og kvantitativ metode var et enkelt valg. Jeg besluttet å benytte meg av kvalitative dybdeintervjuer, slik at jeg skulle få mer konkrete og ærlige svar på det jeg ønsket å oppnå. Slik var det også lettere å komme nærmere intervjuobjektene og kunne komme med oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Jeg ønsker å presisere at jeg primært ville intervju alle selgerne fra en bedrift, men på grunn av mye tid og ressurser lot dette seg dessverre ikke gjennomføre. Det var også noe vanskelig å finne nok respondenter som ville la seg intervju innenfor de to aldersgruppene i en bedrift, og hvor alle jobbet som telefonselgere.

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene er jeg tilfreds med hvordan disse gikk. Under det første intervjuet valgte jeg å ikke ta opptak av intervjuet som ble gjort. Her fikk jeg også noen problemer med diverse faguttrykk som deltageren ikke forstod og vi brukte noe tid på å komme oss igjennom. Da jeg hadde tre intervjuer omtrent rett etter hverandre ble det liten tid til å tilpasse de første tre intervjuene, men jeg hadde begrepene i bakhodet ved gjennomføringen av de neste og jeg fikk en bedre flyt over prosessen. Til de neste intervjuene hadde jeg justert intervjuguiden i henhold til dette.

Jeg vil også påpeke at ved transkriberingen av intervjuene og tolkningen av dataene, kan det være at noe av informasjonen er blitt mistolket eller oversett.

4.0 Dataanalyse

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere svarene jeg fikk fra dybdeintervjuene og drøfte disse opp mot anvendt teori. Jeg vil nå belyse de forskjellene og likhetene mellom generasjon X og generasjon Y på hvilke faktorer som har en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel.

Jeg vil understreke at jeg har valgt å utelukke de spørsmålene som ikke har gitt noe funn, da kvalitative undersøkelser handler om å bryte opp analysen i mindre deler, for så å fjerne det som ikke er relevant og deretter binde elementene sammen slik at innholdet forstås på en mer helhetlig måte (Jacobsen, 2015).

Intervjuguiden ble delt inn i ulike hovedtemaer: *lederstil, indre og ytre motivasjon, kunnskaper og ferdigheter og tilhørighet*. Slik kunne jeg sortere de kvalitative dataene og kategorisere disse under hvert hovedtema. Her er jeg interessert i å skape innhold, tolke og forstå den underliggende meningen bak svarene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Svarene fra alle intervjuene har blitt transkribert i et eget Excel ark. Her var det viktig å få med seg innholdet i samtalene og jeg tok derfor og transkriberte svarene samme dag som intervjuene ble holdt. Når jeg hadde all tekst på plass, sorterte jeg disse under hvert sitt tema i tabellen jeg lagde i Excel. Jeg sorterte svarene jeg fikk via kategorisering og åpen koding slik at jeg lettere kunne sammenligne på tvers av de ulike svarene jeg fikk, samtidig som det gjorde analyse- og tolkearbeidet mer oversiktlig (Jacobsen, 2015).

4.1 Presentasjon av intervjuer

Ved utformingen av intervjuguiden la jeg inn noen åpnings spørsmål i startfasen av intervjuene. Her var tanken at jeg skulle bli litt bedre kjent med hver av intervjuobjektene.

Selger 1Y er 29 år og har jobbet med salg av matkasser i snart 1 år.

Selger 2Y er 24 år og har jobbet med salg av CRM-system i snart 1 år.

Selger 3Y er 24 år og har jobbet med salg av matkasser i 1 og et halvt år.

Selger 4Y er 24 år og har jobbet med salg av messer i 1 år.

Selger 5Y er 23 år og har jobbet med salg av strømabonnement i snart 1 år.

Selger 6Y er 23 år og har jobbet med salg av matkasser i et halvt år.

Selger 1X er 63 år og har jobbet med salg av stands til messer i 30 år.

Selger 2X er 55 år og har jobbet med salg av annonser i 13 år.

Selger 3X er 53 år og har jobbet som selger av markedsføringstjenester i 6 år.

Selger 4X er 60 år og har jobbet med salg av byggevarer i 11 år.

Selger 5X er 53 år og har jobbet med salg av annonser i 8 år.

Selger 6X er 47 år og har jobbet med salg av annonser i 7 år.

4.2 Analyse og drøftelse av funn

4.2.1 Lederstil

Ledelsesteorien som er anvendt i oppgaven har bestått av tre teorier:

transformerende ledelse, *transaksjonsledelse* og *selvledelse*. I følge teorien er en god leder en som opptrer motiverende og coacher sine ansatte og assosieres med en transformerende lederstil. En leder som derimot forsøker å styre og kontrollere sine ansatte, går under begrepet transaksjonsledelse (Johnston & Marshall, 2016). Denne måten å lede på har vist å ha en negativ effekt på trivsel og innsats. Den siste teorien jeg har valgt å ta med er selvledelse, hvor selgeren selv opptrer som sin egen motivator.

Med utgangspunkt i denne teorien startet jeg med å avklare respondentene sitt syn på hva som klassifiseres som en god leder. Det var noe forventet at egenskapene som ble nevnt kunne kobles til en transformerende lederstil, men det var likevel interessant å undersøke om det var noen forskjeller på hvilke egenskaper selgerne fra de to generasjonene som betydde mest. Jeg trekker frem to sentrale svar:

Selger 4X sitt svar:

«Kommunikasjon er viktig. Men jeg syntes det er vel så viktig at en god leder går frem som et godt eksempel, ved å følge virksomhetens normer og regler (..) God ledelse innebærer å engasjere seg i medarbeiderne sine, oppmuntre til toveiskommunikasjon og være synlig.»

Selger 2Y sitt svar:

«Han må være tilgjengelig og en absolutt god leder assosierer jeg med å heie på folk i avdelingen sin (..) Han må være profesjonell, empatisk og dyktig. Syntes også at en god leder bør engasjere seg i de ansattes liv utenom jobb også, både familie og interesser. Det synes jeg er viktig.»

Ut i fra svarene jeg fikk her fikk kunne jeg raskt se at det ikke var noen forskjeller i hva selgerne klassifiserte som en god leder. Her var tilgjengelighet og kommunikasjon to begrep som gikk igjen hos alle 12 respondentene.

Videre ønsket jeg å undersøke hvorvidt selgerne var kjent med begrepet selvledelse og om dette var noe de i det hele tatt fikk praktisere i sin stilling, og om dette kunne være mer attraktivt enn en transformerende lederstil. Her fant jeg det interessant at alle de seks selgerne fra generasjon X nevnte at de satte pris på frihet under ansvar, mens 4 av 6 av selgere fra generasjon Y foretrakk tydelige instruksjoner fra leder på hva som kreves av dem til daglig og generelle retningslinjer for arbeidet. Jeg trekker frem fire forklarende svar under spørsmålet om de opplever selvråderett i arbeidet:

Selger 1X sitt svar:

«Til en viss grad. Det er ingen som henger over meg når jeg jobber, men jeg rapporterer ukentlig til min leder (..) Jeg foretrekker frihet under ansvar. Dette er vesentlig da jeg har fleksitid og styrer stort sett min arbeidstid. Jeg har også hjemmekontor en dag i uken og trives godt med det.»

Selger 5X sitt svar:

«Joda, jeg vet hvilke oppgaver jeg skal gjøre, så da velger jeg selv hvordan jeg skal gjøre disse (..) Jeg bestemmer hvordan jeg vil legge opp arbeidsoppgavene mine i løpet av uken, det syntes jeg er helt greit. Jeg har vært lenge i bransjen og trives med større frihet, men selvfølgelig under ansvar.»

Vi ser at i følge teorien til Tulgan (1994) trives selgere fra generasjon X bedre når de selv står ansvarlige for resultatene av en oppgave. I tillegg til at de foretrekker en større grad av frihet i stillingen deres. Selvledelse er derfor attraktivt for selgerne fra generasjon X.

Tulgan (2001) hevder også at selgere fra generasjon Y trives med større frihet og er flinkere til å jobbe selvstendig. Her var flertallet av selgerne enige om at de ønsket tydelige retningslinjer i sitt arbeid. Svarene jeg fikk fra intervjuene avviker noe fra det som kommer frem i denne teorien. De to svarene under kan oppsummere det som kom frem her:

Selger 4Y sitt svar:

«Jeg føler at jeg i større grad kan ta egne valg, men dette er ikke noe jeg er like komfortabel med. Pausene foretrekker jeg å styre selv, men når det kommer til litt større avgjørelser i forhold til salg og avgjørelser i forhold til kunder så liker jeg at vi har klare retningslinjer å følge.»

Selger 4Y sitt svar:

«Nei, jeg gjør vel egentlig ikke det. Jeg har noe selvråderett i forhold til salgsprosessen, denne har jeg måttet utarbeide og finne ut av litt selv (..) Jeg hadde nok heller bedre likt å kanskje ha noen mer tydelige rammer å forholde meg til.»

Teorien om at selgere fra generasjon Y trives med å jobbe mer selvstendig uten oppsyn stemmer ikke helt med tanke på hva som kom frem under intervjuene.

Dette kan tyde på at telefonselgerne fra generasjon Y større grad foretrekker å få direkte og tydelige retningslinjer for arbeidet sitt.

Avslutningsvis ønsket jeg å se nærmere på hva slags relasjon de ansatte hadde til sin leder, samt undersøke hva selgerne syntes en leder bør gjøre for å skape gode relasjoner til sine medarbeidere. Her fant jeg interessante forskjeller mellom de to aldersgruppene med tanke på hvilken relasjon de har til sin leder. Derimot var flertallet av selgerne enige om hva en leder bør gjøre for å skape gode relasjoner til sine medarbeidere. Jeg vil med to svar fra hver generasjon oppsummere dette:

Selger 3X sitt svar:

«Vi har et svært godt faglig samarbeid. Ikke noe utover det (..) Kommunikasjon er viktig. Men jeg synes det er vel så viktig at leder går frem som et godt eksempel, ved å følge virksomhetens normer og regler. Selvfølgelig også engasjere seg i medarbeiderne, oppmuntre til toveiskommunikasjon og være synlig.. Det er viktig å se på de ansatte som likemenn. Leder er bare en tittel.»

Selger 2X sitt svar:

«Ingen relasjon utover at han er min sjef. Det blir vel profesjonelt da (..) Tydelighet er viktig.»

Selger 4Y sitt svar:

«Jeg ser på sjefen min som en ganske god kompis, som har litt mer ansvar enn meg. Vi har et ganske åpent forhold. Det innebærer god kommunikasjon og jeg føler meg veldig trygg på han som leder (..) Det er klart at som leder er det viktig å sette seg inn i de ansattes interesser, trygghet og selvfølgelig oppmuntre til lønningspilsler (..) Kommunikasjon, tilstedeværelse og tilgjengelighet er viktig.»

Selger 6Y sitt svar:

«Vi er venner, og han er sjefen min (..) God kommunikasjon er det viktigste for en leder.»

Her kommer det frem at selgerne fra generasjon X har et mer kollegialt forhold til sin leder, mens selgerne fra generasjon Y ser ut til å trives med å ha et mer vennskapelig forhold til sin sjef. Når det gjelder å skape relasjoner ser vi at innenfor begge aldersgrupper er god kommunikasjon og større engasjement til sine medarbeidere er viktig for å bygge relasjoner med sine ansatte.

4.2.2 Indre og ytre motivasjon

I kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet som går under betegnelsen forventningsteori, blir det understreket at mennesker er motiverte til å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Forventingene til selgeren defineres ut i fra hvilke konsekvenser både arbeid og jobb vil få for ønsket belønning, som for eksempel en bonus, og betydningen av denne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Jeg spurte derfor om selgerne var klare over hva som forventes av dem i stillingen og om de mestrer de utfordringene som stillingen bærer:

Selger 1X sitt svar:

«Ja jeg er klar over det som forventes av meg. Arbeidsoppgavene mine gjør jeg med glans (..) Men som nevnt har jeg mer å hente. Jeg har nådd en topp på en måte, til at det ikke gir meg så mye lenger. Jeg trenger flere utfordringer etter mange år i bransjen.»

Selger 5X sitt svar:

«Jeg er vel stort sett klar over det som forventes av meg, ja (..) Mestrer de utfordringene som kommer. Syntes det kunne vært mer fokus på etterutdanning.»

Selger 4Y sitt svar:

«Både ja og nei. Vet at leder forventer det ytterste, men på en annen side viser det seg at hun er fornøyd med mine «dårlige dager» også. Gjør ditt beste blir

litt for diffust for min smak (...) Jeg vet jo at jeg mestrer de utfordringene jeg får, men jeg trenger kanskje mer konkrete tilbakemeldinger på dette.»

Selger 1Y sitt svar:

«Ja, jeg gjør jo det, både resultatmessig og innsatsmessig. Vi har jo et eget program som viser for eksempel hvor mange samtaler jeg har tatt, og hvor mange salg vi har og hvor mye vi selger pr samtale, det gjør det lett å vite hvordan jeg ligger an. Når jeg klarer disse er jeg fornøyd»

Ut i fra teorien jeg har brukt og svarene jeg fikk fra undersøkelsen ser jeg at innenfor forventningsteori, så samsvarer dette med noe av teorien om at mennesker er mer motiverte for på arbeide når de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Her ville det trolig vært et tiltak å investere i etterutdanning og kursing av selgerne fra generasjon X slik at de vil føle at de få mer ut av sin stilling.

I følge teorien er tilbakemeldinger viktig for å få informasjon om resultatene sine, for deretter å lære av egne erfaringer. Jeg ønsket derfor å avdekke hvorvidt tilstrekkelig med tilbakemeldinger har en motiverende effekt på arbeidsinnsatsen selgernes arbeidsinnsats, og om de aktivt oppsøker feedback på sitt arbeid. Her fant jeg det interessant at 5 av 6 selgere fra generasjon X var enige om at tilbakemeldinger ikke hadde noen motiverende effekt på arbeidsinnsats. Alle respondentene fra Generasjon Y derimot verdsatte tilbakemeldinger. Jeg trekker frem tre svar fra aldersgruppene.

Selger 3X sitt svar:

«Under forutsetning at det er konstruktivt og gjerne stiller spørsmål og oppfordrer til dialog på hvordan man skal løse problemstillinger. Er dessverre ikke alle ledere som behersker dette og er litt for kjappe med å peke. For min motivasjon betyr det lite for meg at folk syntes jeg er flink. Oppsøker ikke aktivt feedback.»

Selger 1X sitt svar:

«Nei, til den grad at jeg vet at jeg gjør jobben min, så gjør jeg ikke det (..) For meg er det viktigere å nå egne mål.»

Selger 6X sitt svar:

«Det har i grunn ikke noen særlig effekt på motivasjon. Jeg er klar over hva som forventes av meg, trenger ikke noe særlig tilbakemeldinger på det.»

Dette strider noe med teorien til Tulgan (1994) som mener at ved å konstant gi tilbakemelding til selgere fra generasjon X, vil dette øke motivasjonen til de ansatte. Det kan derfor se ut til at for selgerne fra generasjon X, hadde ikke tilbakemeldinger en motiverende effekt på deres arbeidsinnsats.

Selger 6Y sitt svar:

«Ja, det har det. Altså en gang i uken så har vi en samtale, eller en «debrief» som forteller om vi har nådd våre mål og om vi har gjort det som er riktig, og dette påvirker motivasjon direkte. Har jeg gjort en dårlig jobb så kan det også ha en positiv effekt til å gjøre jobben min bedre (..) Ja det gjør jeg. For meg er det viktig å vokse å stillingen min og da vil jeg få tilbakemeldinger der det er nødvendig. Det er ikke alltid jeg får tilstrekkelig med tilbakemeldinger, da syntes jeg det er viktig å ta litt kontroll selv.»

Selger 5Y sitt svar:

«Ja, for meg er det viktig at han er fornøyd da jeg føler jeg har fått mye frihet og jeg får være med på veldig mye, da jeg er såpass fersk (..) Han er veldig opptatt av at jeg skal lære, så da hender det at jeg spør hvordan jeg ligger an. Det siste jeg vil er å skuffe sjefen.»

Selger 3Y sitt svar:

«Selvfølgelig. Enten om det er skryt eller konstruktiv kritikk hjelper så hjelper det jo deg til å bli bedre (..) Jeg føler jeg får noe igjen for alt av tilbakemeldinger egentlig. Det er jo kjempe viktig for læring.»

Her ser man noe avvik i forhold til svarene fra selgerne fra generasjon X. Denne aldersgruppen oppsøker ikke aktivt tilbakemeldinger og dette ser ikke ut til å ha noen motiverende effekt på deres arbeidsinnsats. Når det gjelder generasjon Y derimot, ser vi at det er viktig å få tilstrekkelig med tilbakemeldinger på det arbeidet de har gjort, for å lære av tidligere erfaringer, som igjen vil ha en motiverende effekt på arbeidsinnsats. Dette stemmer overens med teorien til Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2015).

Teorien fremstiller selgere fra generasjon X som en gruppe selgere som ofte mangler arbeidsetikk og først og fremst fokuserer på deres behov i arbeidssammenheng (Harken, 1996). Selgere fra generasjon Y derimot, skal i følge denne teorien være mer målrettede og engasjerte når det kommer til ekstra arbeid. Jeg ville jeg derfor undersøke hva slags holdninger selgerne hadde til ekstraoppgaver. Her var 4 av 6 selgere fra generasjon X enige om at de mislikte ekstraoppgaver, mens alle de 6 selgerne fra generasjon Y mente at dette var noe de satte pris på. Jeg trekker frem to svar fra hver av de to aldersgruppene:

Selger 2X sitt svar:

«Jeg liker primært å gjøre mine faste arbeidsoppgaver. Det blir ofte litt tull hvis jeg må gjøre flere ting samtidig, som for eksempel ved fravær.»

Selger 3X sitt svar:

«Helt passe. Syntes jo det er negativt hvis det går utover mine faste arbeidsoppgaver og målsettinger i perioden.»

Ut i fra svarene jeg fikk her, kan dette tyde på at disse telefonselgerne fra generasjon X har en noe dårligere arbeidsetikk, hvilket kan kobles til teorien som mener at selgere fra generasjon X ofte vil unngå lavt status arbeid og hvor arbeidsetikken er vag (Harken, 1996).

Generasjon 4Y sitt svar:

«Positivt. Når du får ekstraoppgaver tyder det på at sjefen er fornøyd med dine nåværende oppgaver og mener det er rom for flere oppgaver.»

Generasjon 5Y sitt svar:

«Jeg setter veldig pris på det. Også liker jeg egentlig fysisk arbeid veldig, Så jeg tar på meg ting på kontoret for moro, alt fra å sette opp gardiner til å organisere ting. Jeg kan digge det.»

Generasjon Y karakteriseres for å være fenomenale lærere med kapasitet til å absorbere og behandle store mengder ny informasjon. De vil gjerne lære mer (Tulgan 2001). Jeg ser en viss korrelasjon til denne teorien ved at disse selgerne gjerne vil få til så mye som mulig, hvilket gjør at de ser på ekstraoppgaver som svært positivt.

Innenfor salg handler ytre motivasjon om hvordan individer motiveres hvis de tror en belønning vil tilfredsstille et viktig behov, og at det er en positiv korrelasjon mellom innsats og belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jeg spurte derfor om selgerne om de fikk noen form for skryt og anerkjennelse for deres arbeid, og om dette hadde en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel. Her svarte 3 selgere fra generasjon X at dette ikke hadde en motiverende effekt på hverken arbeidsinnsats og trivsel, mens hele 5 av 6 selgere fra generasjon Y svarte at dette hadde en motiverende effekt.

Selger 2X sitt svar

«Får som regel skryt, men det motiverer meg svært lite. Syntes ofte skryt blir til tomme ord som ikke har noen effekt. "Bra jobba" finner jeg ikke så veldig motiverende.»

Selger 5X sitt svar:

«Nei, det betyr lite for meg at folk synes jeg er flink.»

Selger 1X sitt svar:

«Skryt er jo alltid bra. Men om det har noen særlig motiverende effekt vet jeg nå ikke (..) Kanskje det gjør det litt underbevist på prestasjoner? men trivsel nei.»

For selgerne fra generasjon X var det noen ulike meninger på om skryt og anerkjennelse hadde en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel. Halvparten mente at dette ikke hadde noen sammenheng, mens de resterende selgerne mente at dette hadde en positiv effekt. For selgerne fra generasjon Y derimot, var selgerne enige om at dette var av større påvirkning:

Selger 2Y sitt svar:

«Selvfølgelig. Enten om det er skryt eller konstruktiv kritikk hjelper så hjelper det jo deg til å bli bedre.»

Selger 3Y sitt svar

«Ja, det har det. Jeg vokser veldig på det, og føler meg gjerne mer verdsatt når jeg får litt skryt jeg. Det motiverer meg til at jeg vil yte mer, også føles det alltid godt å få litt skryt foran kollegaene mine.»

Selger 6Y sitt svar:

«Ja, det gjør at jeg føler meg verdsatt til den grad at jeg vil fortsette og gi en innsats. Det har jo også en motiverende effekt på trivsel å høre at det du gjør er bra og at de rundt deg er fornøyde.»

Svarene fra analysen viser disse at skryt og anerkjennelse har en større, motiverende effekt både arbeidsinnsats og trivsel hos selgerne fra generasjon Y.

Videre var jeg interessert i å finne ut av hva selgerne selv mente hadde en motiverende effekt på arbeidsinnsats og deretter hva de anså som den viktigste faktoren for å oppleve trivsel på jobb. Når det kommer til hva som motiverte

selgerne i arbeidet fikk jeg stort sett like svar fra selgerne fra generasjon X. Jeg trekker frem et sentralt svar fra hver aldersgruppe:

Selger 6X sitt svar:

«At jeg klarer målene mine, fornøyde kunder og hyggelige kollegaer. Positive tilbakemeldinger fra kundene. God oppfølging og vellykkede møter.»

Svarene fra generasjon Y hadde noe mer variasjon i seg, men jeg fant det interessant at 4 av 6 selgere nevnte inneklimate som en viktig faktor for at de skulle være motiverte og trives på jobb. Jeg trekker frem to sentrale svar:

Selger 4Y sitt svar:

«Vi snakket om arbeidsmiljø, tilhørighet, lønn har en del og si. Og tillit, og mulighet til å jobbe seg oppover, da tenker jeg på å klatre opp stigen, også er det en annen ting, det er at dine ting du tar opp blir tatt på alvor. Syntes også god og dårlig luft har en stor påvirkning på motivasjonen min i løpet av en dag (..) Både prestasjonsmessig og trivsel.»

Selger 1Y sitt svar:

«Foruten om det vi allerede har vært innom, syntes jeg inneklimate er viktig. Det hender jeg blir ofte ukonsentrert og sliten og jeg når jeg først kommer ut, så merker jeg det med en gang at jeg har sittet i dårlig luft hele dagen. I vinter var det så kaldt på kontoret at jeg nesten ikke fungerte. Det gikk sikkert litt mer utover innsatsen min enn det burde ha gjort (..)»

Ut i fra svarene jeg fikk fra generasjon Y kan man trolig spekulere i at inneklimate har en motiverende effekt på arbeidsinnsats og at dette er et tema som bør undersøkes nærmere.

Når det gjelder faktorer som bidrar til trivsel på arbeidsplassen spiller arbeidsmiljø en viktig rolle. Jeg spurte derfor selgerne om hvor viktig et godt arbeidsmiljø har å si for at de trives. Her fikk jeg noen lunde like svar fra alle deltagerne og trekker frem et svar fra hver generasjon:

Selger 1X sitt svar:

«Hyggelige mennesker er bestandig bra. Et godt arbeidsmiljø gjør at jeg trives på jobb, og det gjør hverdagen litt enklere.»

Selger 1Y sitt svar:

«Arbeidsmoral blant de andre medarbeiderne dine, miljøet generelt, altså gode kollegaer. Jeg kan ikke stresse det her nok men miljøet er så viktig, jeg har nesten ikke ord på det.»

Avslutningsvis spurte jeg om selgerne hadde noen form for bonusordninger og hvorvidt dette hadde en motiverende effekt på selgerne sin arbeidsinnsats. Her var det også stor enighet blant selgerne fra de to generasjonene. Jeg trekker frem et svar fra hver aldersgruppe:

Selger 5X sitt svar:

«De som klarer målene får bonus. Jeg klarer som regel disse og mottar bonus. Det er hyggelig å få det. Spennende med et stort konsern, så det går på divisjonene som får (...) Det er motiverende fordi det er oppnåelig, men det er et tveegget sverd, så det er både gode og dårlige ting ved det.»

Selger 2Y sitt svar:

«Det at det ikke kun er provisjon, men at mann har et sikkerhetsnett gjennom fastlønn også, så er det veldig positivt. Det gjør jo at bonusen får en motiverende effekt. Det gjør jo at jeg motiveres til å yte litt ekstra, for jeg vil jo gjerne tjene mest mulig.»

I dette tilfelle stemmer dette med teorien om at økt salg vil resultere i økt belønning for både selgere fra generasjon X og generasjon Y

4.2.3 Kunnskaper og ferdigheter

Litteraturen til Johnston og Marshall (2016) definerer kunnskaper og ferdigheter som den kompetansen et individ må lære seg for å utføre en gitt arbeidsoppgave. I følge Venugopal (2006) er det også en rekke egenskaper en

selger allerede bør sitte inne med ved tiltredelse av en salgsstilling. Jeg fant det derfor interessant å undersøke hvilken bakgrunn de ulike selgerne hadde, samt deres syn på hva som er gode selgeregenskaper og hvilke egenskaper de selv kunne relatere til. Til slutt spurte jeg deltagerne om det ble lagt tilrettelegge for videreutvikling av ferdigheter i den stillingen de har.

Det første spørsmålet omhandlet om selgerne hadde noen form for utdanning eller annen relevant bakgrunns erfaring, hvor svarene ikke var særlig overraskende. Et flertall fra generasjon Y hadde utdanning, slik det også nevnes i teorien til Tulgan (2001), mens et flertall fra Generasjon X ikke hadde dette. Jeg trekker frem to sentrale svar fra hver aldersgruppe:

Generasjon 6X sitt svar:

«Praksis og kurs under jobb. Foruten om dette har vi hatt Intern opplæring. Du kan jo også sikkert ta med handelsgymnaset.»

Generasjon 2X sitt svar:

«Opplæring og kurs. Har jo en del tidligere erfaring fra andre salgsjobber.»

Generasjon 4Y sitt svar:

«Bachelor i markedsføring og salgsledelse, og salgserfaring fra butikk da.»

Generasjon 1Y sitt svar:

«Jeg har jobbet som selger i ett og et halvt år i My Safety, da jobbet jeg med forsikring. Og jeg har jobbet med kraftkompaniet som da selger strøm. Jeg har også en bachelor i markedsføringsledelse fra BI.»

Videre spurte jeg selgerne om hvilke egenskaper de syntes en god selger bør ha og om de kjenner seg igjen i disse. Her var blant annet kommunikasjonsegenskaper et begrep som gikk igjen hos de fleste selgerne. Jeg trekker frem tre utfyllende svar her, fra hver aldersgruppe:

Selger 5X sitt svar:

«Som selger ligger det vel litt i ordet at man har gode kommunikasjonsegenskaper. Andre ting er vel utadvendt og positiv (..) Selv er jeg flink til å kommunisere og lytte til kundene mine. Det syntes jeg er viktig.»

Selger 3X sitt svar:

«En god selger lytter til kundens behov. Vi skal ikke være pågående, og gjerne lytte mer enn vi snakker. Personlig er jeg opptatt av å bygge relasjoner med kunden, det gjør jeg ved å lytte, kommunisere godt og ivareta kundens ønsker og behov.»

Selger 2X sitt svar:

«Du må ha gode kommunikasjonsegenskaper, være fremoverlent og selvsikker. Dette er egenskaper jeg har lært etter flere år i bransjen og som jeg behersker i min salgsrolle i dag.»

Selger 3Y sitt svar:

«Jeg forbinder ofte selgere som utadvendte personer og jeg tenker at man må kunne kommunisere godt og lytte til kundene sine. Vi lærte mye om dette på skolen, og selv har jeg fått praktisert dette i perioden jeg har hatt stillingen min og blitt en utadvendt og aktiv selger. Jeg så egentlig ikke på meg selv som en utadvendt person før jeg begynte her.»

Selger 4Y sitt svar:

«Selgere er nok naturlig veldig flinke med mennesker. Det handler om sosiale antenner. Du må kommunisere godt med flere typer mennesker, og man må forstå ulike kunder sine behov (..) Jeg ser på meg selv som en bra selger fordi jeg er flink til å kommunisere og lytte til kunden. Og jeg har tyngden fra bachelorgraden min, som har gjort meg mer trygg i salgsrollen ved at jeg har litt knagger å henge enkelte ting på.»

Selger 2Y sitt svar:

«Jeg mener at en god selger fungerer som et støtteapparat for sine kunder. Man er tilgjengelig for kundene sine, dyktig på å bygge relasjoner og forstå kundens behov. Jeg er undersøkende, spør mye og lytter til det de har å si. Dette har kommet mer naturlig for meg etter at jeg begynte å jobbe her.»

Ut i fra svarene deler deltagerne noen lunde lik oppfatning av hvilke kvalifikasjoner en god selger besitter. Likevel kan man tolke svarene til at salgskunnskaper er noe man kan lære. Her ser vi at selger 2X og selger 3Y deler lik oppfatning om at de har lært seg noen kvaliteter underveis, hvilket strider noe med teorien (Venugopal, 2006).

Avslutningsvis spurte jeg om det tilrettelegges for videreutvikling av eksisterende kunnskaper da dette er det fjerde behovsnivået, som handler om individets muligheter for personlig vekst gjennom videreutvikling av kompetanse og personlige egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Jeg var interessert i å undersøke om dette hadde en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel og om dette var noe ledelsen fokuserte på. Her fikk jeg klare svar fra alle de 12 selgerne om at dette hadde en motiverende effekt. Jeg trekker frem to sentrale svar:

Selger 4X sitt svar:

«Ja, det syntes jeg. Det er viktig å ha noe å vokse etter. Kursing er jo en viktig del av å bygge på de ferdighetene man har, noe vi får tilstrekkelig av her (..) Såfremt jeg får nok rom til å utvikle meg trives jeg i den stillingen jeg har.»

Selger 3Y sitt svar:

«Ja definitivt. Bratt læringskurve er viktig, spesielt som nyutdannet. Jeg elsker å dra på kurs, jeg får så mye ut av det, med tanke på overføringsverdier og nye kunnskaper. Det motiverer meg å få lov til å dra på kurs, det gjør jo også at jeg trives når jeg føler at jeg får videreutviklet meg her. Jo mer erfaring jo bedre ser det ut på CV-en også.»

Når det gjelder videreutvikling av kunnskaper og ferdigheter har dette en motiverende effekt på både arbeidsinnsats og trivsel for selgerne fra begge generasjoner. Dette kan derfor sammenfalle med teorien om at organisasjoner som derfor ikke fokuserer på kursing, karrierevei, intensiver og ansvarsområder vil ikke henge med i fremtiden (Berg, 2009).

4.2.4 Tilhørighet

For Herzberg henger motivasjon og trivsel sammen. Jeg var derfor interessert i å undersøke hvorvidt selgerne opplevde trivsel på sin arbeidsplass og om dette har en motiverende effekt på arbeidsinnsats. Jeg trekker frem to utfyllende svar fra hver generasjon som oppsummering:

Selger 5X sitt svar:

«Hyggelige mennesker er bestandig bra, og en god sjef er motiverende. Nå er jeg veldig selvstendig, så jeg syntes ikke trivsel er så viktig. Klarer jeg å gjøre jobben min er jeg i godt humør.»

Selger 3X sitt svar:

«Jeg trives, men det er litt dårlig med sosialt samvær. Selgerne er stasjonert i ulike deler i landet, så vi er ganske selvstendige. Det hender vi ikke bor på samme hotell når vi først møtes (..) Det har ikke noen innvirkning på arbeidsinnsats.»

Selger 2Y sitt svar:

«Arbeidsmoral blant de andre medarbeiderne dine skaper trivsel, miljøet generelt, dette er kanskje det aller viktigste, sammen med hyggelige kollegaer.»

Selger 4Y sitt svar:

«Merker et visst aldersspenn mellom meg og mine kollegaer. Det tærer litt negativt inn på motivasjonen, ved at jeg ikke føler meg inkludert sånn sett (..) Viktig å føle seg trygg. Man skal glede seg til å komme på jobb. Selgeryrket

kan fort bli ensomt og da er viktig å føle tilhørighet når du først er på jobb. For min del har dette en innvirkning på innsatsen min, dessverre.»

Jeg syntes svarene her var interessante ved at trivsel generelt ikke synes å ha en motiverende effekt på arbeidsinnsatsen til selgerne fra generasjon X. Selgerne fra denne generasjonen klarte å skille mellom motivasjon og trivsel, mens for selgerne fra generasjon Y viste trivsel seg å være en så viktig faktor at dersom de ikke trivdes, så ville dette ha en negativ påvirkning på deres arbeidsinnsats.

Avslutningsvis ønsket jeg å høre hva bedriftene gjør konkret for at de ansatte skal føle tilhørighet, og hvorvidt sosialt samhold har en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel. Her var selgerne stort sett enige om at samholdet er viktig for trivsel. Jeg trekker frem et svar fra hver generasjon til oppsummering:

Selger 2X sitt svar:

«Vi har årlige firma fester som er veldig ålreit. Foruten om det sees vi til lunsj. Kan vel også påpeke at ledelsen her er flinke til å se hvert enkel selger sine behov og tilrettelegger for oss (..) Det sosiale har liten effekt på arbeidsinnsatsen, kanskje noe mer på trivsel.»

Selger 6Y sitt svar:

«Hos oss setter ledelsen klare og tydelige mål slik at vi alle skal ha et felles mål. De viser oss at vi blir sett og det gjør at i hvert fall jeg føler en viss tilknytning, eller tilhørighet, til jobben min. De er også flinke på å arrangere turer og lønningspilsler, som bidrar til å styrke samholdet oss ansatte imellom (..) Det har en motiverende effekt på mine prestasjoner ved at jeg trives så godt som jeg gjør. Hvis ikke jeg trives blir jeg heller ikke motivert.»

Under tilhørighet ser vi gjennomgående at ved å danne et felles mål for de ansatte gir retning og skaper i større grad tilhørighet hos selgerne (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når det kommer til hvorvidt samhold har en motiverende effekt på innsats og trivsel er dette noe som i større grad omhandler selgerne

fra generasjon Y. Selgerne fra generasjon X derimot klarer i større grad å skille mellom arbeidsinnsats og trivsel, slik at disse ikke kolliderer med hverandre.

5.0 Konklusjon

5.1 Oppsummering

Som avsluttende del av analysen vil jeg med dette kapitlet oppsummere og presentere de aktuelle funnene i lys av de fire forskningsspørsmålene og deretter presentere min konklusjon. Til slutt vil jeg kort reflektere over arbeidet og deretter komme med en videre anbefaling til de bedriftene jeg har vært i kontakt med.

Gjennomgående i denne oppgaven har jeg tatt for meg aktuelle teorier og diskutert disse opp mot reelle funn, som til slutt skal besvare følgende problemstilling: *Eksisterer det forskjeller på hva telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y motiveres av i ulike bedrifter?*

Hensikten med denne oppgaven har vært å undersøke om det eksisterer klare forskjeller på hva som motiverer telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y i ulike salgsbedrifter, og om dette er noe salgslederne bør ta hensyn til. De motivasjonsfaktorene jeg har valgt å undersøke er lederstil, indre og ytre motivasjon, kunnskaper og ferdigheter og tilhørighet.

F1. I hvilken grad har lederstil en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra Generasjon X og Generasjon Y?

Under lederstil kunne jeg raskt se at det ikke eksisterer noen definerte forskjeller mellom generasjon X og generasjon Y på hvilke egenskaper som forbindes med en god leder. Her ble faktorer tilgjengelighet og kommunikasjon nevnt hos alle respondentene. Der det imidlertid oppstod en tydelig forskjell var under begrepet selvledelse. For generasjon X var dette et tilsynelatende viktig begrep, hvor nødvendig frihet, autonomi, tillit og følelse av mestring var viktige komponenter som hadde en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel. Når det gjelder generasjon Y var selvledelse mindre attraktivt, da

selgerne her i større grad verdsatte direkte og tydelige retningslinjer fra sine ledere.

F2. I hvilken grad har indre og ytre motivasjon en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra Generasjon X og Generasjon Y?

Innenfor indre og ytre motivasjon hos selgerne, fant jeg ut at selgerne fra generasjon X og generasjon Y motiveres av arbeidet når de er i stand til å oppnå det de ønsker, som blant annet større ansvarsområder og belønninger. Her kom jeg også frem til at selgerne fra generasjon X i større grad verdsatte belønninger som bonus og intensiver, fremfor skryt og anerkjennelse. For generasjon Y derimot var skryt og anerkjennelse viktig for egen selvfølelse og hadde en motiverende effekt på arbeidsinnsats. Når det gjelder selgernes holdninger til ekstraoppgaver kommer det frem at selgerne fra generasjon X hadde en mer negativ holdning til dette, og behøver å få kommunisert viktigheten av arbeidsoppgavene sine for å oppleve en form for selvaktualisering. Generasjon Y derimot er lærevillige og vil gjerne få ekstraoppgaver for å føle seg viktige og anerkjent, som igjen har en motiverende effekt på både arbeidsinnsats og trivsel.

F3. I hvilken grad har kunnskaper og ferdigheter en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra Generasjon X og Generasjon Y?

Når det gjelder kunnskaper og ferdigheter er dette faktorer som for begge aldersgrupper viste seg å ha en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel. Her kom det også frem hos begge aldersgrupper at videreutvikling av disse var essensielt for å oppnå personlig vekst. Her kom det også frem at lytter- og kommunikasjonsegenskaper var de viktigste egenskapene en selger bør ha og at disse egenskapene var noe selgerne selv mente at de hadde. Et flertall av selgerne mente også at gode selgeregenskaper kunne læres underveis.

F4. I hvilken grad har tilhørighet en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel hos selgere fra Generasjon X og Generasjon Y?

Når det kommer til hvorvidt tilhørighet har en motiverende effekt på innsats og

trivsel, hadde ikke dette noen effekt på selgerne fra generasjon X sin arbeidsinnsats. Selgerne her klarte i større grad å skille mellom arbeidsinnsats og trivsel. Når det gjelder generasjon Y hang arbeidsinnsats og trivsel i større grad sammen. Dersom selgerne her ikke trivdes, ville dette føre til negativ motivasjon og gå utover selgerne sin arbeidsinnsats.

Ut i fra analysen og dybdeintervjuene jeg har gjort, kan jeg konkludere med at det eksisterer klare forskjeller på hva som motiverer telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y i de ulike bedriftene jeg har vært i kontakt med. Vi ser en vesentlig forskjell mellom de to aldersgruppene i forhold til selgerne sitt syn på tilbakemeldinger og ønske om selvråderett i egen stilling. Her kommer det også frem at flertallet av selgerne fra generasjon X hadde et negativt syn på ekstraoppgaver, mens selgerne fra generasjon Y så på dette som positivt. Videre ser vi at selgerne fra generasjon X er flinkere til å skille mellom motivasjon og trivsel, mens dette henger sammen for selgerne fra generasjon Y. Til slutt kom det også frem i analysen at inneklima viste seg å ha en motiverende effekt på arbeidsinnsats hos selgerne fra generasjon Y.

5.2 Videre anbefaling

Jeg vil nå komme med en videre anbefaling til både de bedriftene jeg har vært i kontakt med og til andre bedrifter med en salgsavdeling som består av et miljø med variasjon i aldersgrupper.

For å bedre tilrettelegge for motivasjon hos selgere fra både generasjon X og generasjon Y kan det være av hensiktsmessige for ledelsen å skreddersy enkelte tiltak for sine ansatte. Når det kommer til selvledelse og tilbakemeldinger, ser man at det er ulike behov hos selgerne fra generasjon X og generasjon Y. Et tiltak her vil derfor være å ta dette i betraktning når man delegerer arbeidsoppgaver og i hvilken grad daglig leder er tilstede og instruerer de ansatte.

Videre ser man at bedrifter må fortsette å prioritere kursing, karrierevei, intensiver og ansvarsområder for å unngå større turnover, og samtidig bidra til

flere motiverte ansatte. Her kan det være av interesse for bedriften å gjennomføre medarbeidersamtaler for å undersøke hvilke områder den ansatte trenger kursing i, og samtidig avklare mål og veien dit med hver enkelt ansatt.

De ansatte behøver også nye utfordringer fra tid til annen, og det er viktig å ta hensyn til dette for å opprettholde motivasjon og trivsel i arbeidet. Når man snakker om tilhørighet er dette blitt et viktigere begrep for selgere fra generasjon Y, da motivasjon og trivsel henger nært sammen for selgere fra denne generasjonen. Et råd her vil være å engasjere og oppmuntre til sosial omgang på arbeidsplassen slik at man opplever et større samhold i fremtiden.

5.3 Refleksjon over undersøkelsen

Selve prosessen med utformingen av bacheloroppgaven har vært både lærerikt og krevende. Spesielt har det vært ekstra utfordrende å skrive alene, men til gjengjeld sitter jeg igjen med nye erfaringer og bredere kunnskap, som jeg vil kunne ta med meg videre inn i arbeidslivet.

Når jeg ser tilbake på oppgaveprosessen syntes jeg selve oppbygningen av oppgaven gikk greit, det var derimot noe vanskeligere å formulere en problemstilling knyttet til temaet. For å skape en viss rød tråd lagde jeg de fire forskningsspørsmålene, som gjorde det enklere å få en mer definert retning gjennom oppgaven, og samtidig finne relevant teori. Dette gjorde det også noe enklere å utforme selve intervjuguiden

Ved gjennomføringen av intervjuene ser jeg i ettertid at jeg burde ha forberedt meg noe mer i forkant av det første intervjuet. Jeg hadde ikke øvd godt nok på spørsmålene i forkant, så konsekvensen av dette førte til at det gikk mye unødvendig tid på å formulere setninger og begreper ved det første intervjuet jeg hadde. Jeg gjorde deretter noen få endringer av intervjuguiden etter det første intervjuet, og pugget spørsmålene godt, slik at dette skulle gi en bedre effekt ved de neste intervjuene. Dette viste seg å gi noe bedre utslag og jeg endte opp med flere utfyllende svar. Når jeg ser tilbake på gjennomføringen og tolking av intervjuene, syntes jeg dette var mer krevende å få til i praksis enn

jeg hadde trodd. Jeg syntes spesielt det var vanskelig å fange opp kroppsspråket til de ulike respondentene. Det kan også ha vært ting jeg har mistolket eller tydet feil, som igjen kan ha hatt en innvirkning på funnene i oppgaven. Det bør også nevnes at jeg primært ønsket og intervjuet alle selgerne fra en enkelt bedrift, men på grunn av at dette ville bruke mye tid og ressurser for en bedrift, lot ikke dette seg gjennomføre.

6.0 Litteraturliste

- Ben-Hur, S., & Ringwood, D. (2018, April 3). *Generasjon Y: realiteter og rykter: Omfattende studie utfordrer generasjonsstereotypene*. Hentet Mai 2019 fra <https://www.ledernytt.no/generasjon-y-realiteter-og-rykter.6103280-420194.html>
- Berg, P. A. (2009). *Salgsledelse om coaching av selgere* (Vol. 2. utg). Cappelen Damm AS.
- Deal, J. J. (2006). *Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground*. Hentet Mai 2019 fra ProQuest Ebook Central:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=290521>
- Harken, G. (1996). *Review of Naked management: Bare essentials for motivating the X- Generation at work*. Hentet fra
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/detail/detail?vid=2&sid=c17bd8dc-7ade-43f7-b353-750414ab1f2a%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2013-12805-001&db=pdh>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? En introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 3. utg). Oslo: Cappelen DAMM AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. P. (2017). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 5. utgave 2016, 2. opplag 2017*. (Vol. 5. utgave 2016, 2. opplag 2017.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2016). *Sales Force Management*. New York: Routledge.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse 5* (Vol. 5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Panagopoulos, N. G., & Ogilvie, J. (2015, Mai). *Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on*

- sales performance*. Hentet Mai 2019 fra Sciencedirect: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S0019850115000784>
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Hentet Mai 2019 fra ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=1744138>
- Rønne, S. (2017, Mars 23). *Generasjon X, Y og Z inntar arbeidslivet Med helt andre krav til hvordan de ønsker å jobbe*. Hentet Mai 2019 fra Nærings Eiendom: <http://a.naringseiendom.no/2017/03/23/generasjon-x-y-z-inntar-arbeidslivet/>
- Tulgan, B. (1995). *Employee development: Managing Generation X*. Hentet Mai 2019 fra ProQuest: <https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/206786020/fulltext/639C4E7BBA5946AEPQ/1?accountid=142923>
- Tulgan, B. (2001, Februar 3). *Managing generation Y*. Hentet April 2019 fra ProQuest: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=322465>
- Venugopal, P. (2006). *Managing your Sales Force: A Motivational Approach*. Hentet Mai 2019 fra ProQuest Ebook Central: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=5450531>. Created from bilibrary on 2019-05-22 09:42:33.

Vedlegg I Intervjuguide

Intervjuguide

Motivasjonsstudie av telefonselgere fra generasjon X og generasjon Y

Åpningsspørsmål

- Hva er din alder?
- Hva er din nåværende stilling?
- Hvor mange år har du hatt denne stillingen?
- Hva er din bakgrunns erfaring? (utdanning, tidligere jobber)
- Trives du i din nåværende stilling?

Lederstil

- Hvilke egenskaper mener du en god leder bør ha?
- Hvordan opplever du din nåværende leder? (tilgjengelighet, personlighet, lederstil)
- Hva slags relasjon har du til din nåværende leder? (Kollegialt, vennskapelig)
- Hva synes du en leder bør gjøre for å skape gode relasjoner med medarbeiderne sine? (kommunikasjon, motiverende osv.)
- I hvor stor grad mener du at god kommunikasjon med leder har en effekt på de ansattes motivasjon? (i større eller mindre grad)
- Opplever du selvråderett på din arbeidsplass? (At du kan ta egne valg/beslutninger i stillingen din)
- Hvor viktig er kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon? (ikke overvåket)
- Har du tillit til ledelsen?
- Føler du at ledelsen har tillit til deg?
- Hvordan påvirker din leders lederstil din arbeidsmotivasjon?

Indre og Ytre motivasjon

- Hvordan opplever du egen motivasjon i din nåværende stilling?
- Er du klar over hva som forventes av deg i nåværende stilling?
- Mestrer du de utfordringene som din stilling innebærer?
- Har tilbakemeldinger fra leder en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel? Isåfall, kan du utdype det?
- Oppsøker du aktivt feedback for å nå dine mål?
- Hvordan er din holdning til ekstraoppgaver? Positiv eller negativ?
- Får du noen form for skryt eller anerkjennelse for arbeidet ditt? Og har det en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel?
- Kan du gi et par konkrete eksempler på hva som motiverer deg i arbeidet ditt?
- Hva mener du er den viktigste faktoren for at du skal oppleve trivsel på jobb?
- Hva mener du er den viktigste faktoren for at du skal være motivert på jobb?
- Hva slags insentiver (Bonuser) har du i dag?
- Har dine nåværende insentiver en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel?
- Oppfattes systemet som rettferdig synes du?
- Hvor tilfreds er du med bedriftens belønningssystemer? I større eller mindre grad?

Kunnskaper og ferdigheter

- Opplever du at du får benyttet dine kompetanser og evner i nåværende stilling?
- I hvilken grad påvirker tidligere erfaring (jobb/utdanning) din nåværende stilling?
- Hvilke egenskaper synes du god selger bør ha? Kjenner du deg igjen i disse?
- Mener du at kunnskap og videreutvikling har en motiverende effekt på din arbeidsinnsats og trivsel?
- I hvor stor grad får du utnytte dine evner og kunnskaper i nåværende stilling? Har dette en motiverende effekt på arbeidsinnsats og trivsel?

Tilhørighet

- Kjenner du deg igjen i virksomhetens verdier?
- Er du stolt av å jobbe i denne virksomheten?
- Hvor viktig er det for deg å ha et godt arbeidsmiljø for å trives i arbeidet?
- Har arbeidsmiljø en stor eller mindre påvirkning på din motivasjon?
- Er det noe konkret ledelsen gjør for at de ansatte skal føle tilhørighet?
- Hvor viktig er det for deg at ledelsen involverer personalet i større/betydelige avgjørelser for å føle tilhørighet?
- Hvor viktig er et sosialt samhold blant i ansatte for å føle tilhørighet?
- Har tilhørighet en motiverende effekt på din arbeidsinnsats og trivsel?

Avslutning

- Er det andre vesentlige faktorer som kan påvirke din arbeidsmotivasjon som du ønsker å nevne?