

Wyzwania motywacyjne na stanowisku sprzedawcy w branży telekomunikacyjnej na przykładzie Orange Polska S.A.

Michał Hewa

Orange Polska S.A.

e-mail: mihewa96@wp.pl

Streszczenie

Motywowanie to najczęściej omawiana funkcja zarządzania. Jednak mimo zainteresowania tym obszarem wciąż bardzo mało znane i niedostatecznie wykorzystywane w praktyce są narzędzia motywowania. Właściwie skonstruowany i wdrożony system motywowania może przynieść wiele korzyści. Warto, zatem przyrzeć się, w jaki sposób teoria stosowana jest w praktyce konkretnej firmy. Rozważania zawarte w artykule nawiązywać będą do funkcjonowania firmy Orange Polska S.A.

Słowa kluczowe:

motywowanie, system motywowania, sprzedaż, firma telekomunikacyjna

Wstęp

Poniższe rozważania dotyczące wpływu motywacji na pracę sprzedawcy w firmie telekomunikacyjnej na przykładzie firmy Orange Polska S.A. należy rozpocząć od uświadomienia sobie, czym tak naprawdę jest sprzedaż. Otóż w Polsce niestety, ale utarło się przekonanie, że sprzedaż i marketing, to dwa terminy oznaczające to samo. Mówiąc prościej, dla wielu te dwa słowa to synonimy. Tak postawiona teza jest, co najmniej nieścista. Sprzedaż jest, bowiem jednym ze składników bardzo pojemnego terminu, jakim jest marketing.

Według Ustawy o podatku od towarów i usług przez sprzedaż rozumie się odpłatną dostawę towarów i odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju, eksport towarów oraz wewnątrzwspólnotową dostawę towarów [Dz.U. z 2017 r. poz. 1221]. Niektórzy twierdzą, że sprzedawanie to gra, w której jedni wygrywają, a inni przegrywają [Tkaczyk, 2006, s. 58-61]. Inni definiują sprzedaż, jako świadomą i niewymuszoną wymianę wartości. Wymiana wartości, pomiędzy

którą narzędziem są pieniądze. Klient płaci za produkty i usługi, a w zamian za to otrzymuje jakąś istotną dla siebie wartość, np.: bezpieczeństwo, prestiż, itp. Sprzedawca za swoją pracę otrzymuje płacę, dzięki której może otrzymać wartość dla siebie często taką samą jak kupujący [Pollak i Stolarzewicz, 2012, s. 17-30]. Jednakże jedną z najbardziej przekonujących definicji jest termin Ch. Futrell'a [2011, s. 31]: „sprzedaż to przekazywanie informacji w celu nakłonienia potencjalnego klienta do tego, aby kupił towar, usługę, pomysł, czy cokolwiek innego, co zaspokaja jego potrzeby”. Innymi słowy sprzedać, to znaczy dać człowiekowi dokładnie to, czego potrzebuje, za pieniądze, które mógłby wydać na coś innego. Kluczem jest zaspokojenie potrzeby klienta. Z takiej definicji wynika, że sprzedaż to w istocie pomaganie innym. Sprzedaż jest czynnością kompleksową. Jej istotnym składnikiem jest komunikacja pomiędzy sprzedającym a klientem, wspólna praca i dążenie do ustalenia potrzeb tego ostatniego.

Warto zwrócić uwagę, że umiejętność sprzedaży jest bardzo ważna dla nas wszystkich. Nasze życie składa się między innymi z mniejszych i większych transakcji, często np. „produktem” jesteśmy my sami, gdy aplikujemy na pożądane przez nas stanowisko, gdy prosimy o podwyżkę. Definicja sprzedaży wpisuje się, zatem w szeroki termin tzw. kontaktów interpersonalnych.

Profesja sprzedawcy jest aktualnie jednym z najbardziej popularnych zawodów. Popyt na wysokiej klasy sprzedawców ciągle rośnie, co jest związane z sukcesywnym rozwojem sektora usług. Wystarczy przejrzeć oferty pracy, aby się przekonać, że nawet do 50% z nich to ogłoszenia odnoszące się do sprzedaży.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na wyzwania związane z motywowaniem sprzedawców, ocena stosowanych narzędzi motywowania oraz ich wpływu na pracę sprzedawców w firmie telekomunikacyjnej. Badania wykorzystane w artykule zostały przeprowadzone na próbie 100 losowo wybranych sprzedawców firmy Orange Polska S.A.

1. Motywacja w sprzedaży

Zawód sprzedawcy jest wbrew pozorom bardzo wymagającym zawodem, albowiem od profesjonalnego sprzedawcy wymaga się perfekcyjnej wiedzy o sprzedawanym produkcie, idealnej prezencji, a także znajomości podstaw psychologii. Dodatkowo nieodłączne jest posiadanie osobowości charakteryzującej się bardzo wysoką motywacją osiągnąć. Każdy sprzedawca w swojej pracy musi wykazać się umiejętnością zarządzania czasem, dużą odpornością na stres, automotywacją do pracy, a także zdolnościami interpersonalnymi. Najlepszy sprzedawca to taki, który jest osobą kreatywną, a więc umiejącą zachować się w relacji z klientem w sposób

wyjątkowy, odczytując jego potrzeby oraz oczekiwania, jednakże nie zapominając o tym, że celem jego pracy jest sprzedaż.

Większość ludzi na pytanie dotyczące, co najbardziej motywuje do sprzedaży, wskaże wynagrodzenie. Jednak stanowią one czynnik motywujący do momentu osiągnięcia przez daną osobę określonego pułapu finansowego. Poziom finansowy jest, zatem tylko jednym z wielu motywatorów, mającym znaczenie przede wszystkim na początku. Istnieją też powody dla których sprzedawca powinien pracować w tym zawodzie. Otóż dzięki sprzedaży dochodzi do samorealizacji, poprawy swojego życia, umiejętności budowania relacji międzyludzkich. Potwierdzenie własnej podmiotowości, niezależności, samodzielności i wartości jest podstawowym motorem ludzkich zachowań zawodowych [Moczydłowska, 2018, s. 124]. Zawód sprzedawcy to świetna okazja, aby zdobyć życiową niezależność, zdobyć cały szereg umiejętności miękkich – od budowania relacji do umiejętności opartych na wykorzystywaniu inteligencji emocjonalnej. Jeżeli sprzedawca wierzy, że to, co sprzedaje może kogoś uszczęśliwić to pojawia się silna intencja sprzedaży.

Warto również spojrzeć na motywację z punktu widzenia modelu potrzeb A. Masłowa [Maslow, 2018, s. 62-72]. Na poziomie podstawowym są to potrzeby fizjologiczne, zaś ich zaspokojenie jest warunkiem niezbędnym do uaktywnienia się potrzeb wyższego rzędu. Przykładem potrzeby fizjologicznej w wymiarze organizacji jest płaca podstawowa, której wpływ na pracę sprzedawców zostanie omówiony w dalszej części artykułu. Kolejny poziom stanowią potrzeby rozwiązywania problemów związane z postawą reaktywną. Ludzie motywowani w ten sposób potrafią rozwiązać problemy dzięki sprzedaży. Następny poziom stanowi ambicja. Na tym poziomie motywacja związana jest z chęcią zyskania czegoś więcej – pieniędzy, prestiżu, pozycji, itd. Kolejnymi poziomami jest potrzeba samorealizacji oraz zaspokojenie potrzeby dzielenia się z innymi, a więc potrzeba altruizmu, czyli dawania siebie innym i sprawiania, aby stawali się lepsi. Na końcu pojawia się wizja, za którą stoi możliwość dokonania takiej zmiany, by świat stał się lepszy.

2. Charakterystyka pracy sprzedawców w firmie Orange Polska S.A.

W celu zawężenia rozważań na temat wyzwań motywacyjnych na stanowisku sprzedawcy dokonany zostanie opis pracy sprzedawcy w firmie telekomunikacyjnej Orange Polska S.A. Praca sprzedawcy w tej firmie dzieli się na pracę w salonie sprzedaży, na infolinii (*Contact Center*) oraz na bezpośrednim kontakcie z klientem na wybranym obszarze, jako sprzedaż *Door to Door*.

Sprzedawca, który odwiedza klienta w jego domu, biurze czy firmie, a więc pracownik *Door to Door* musi spotykać się z różnymi osobami, które często są mniej lub bardziej miłe, które płacą faktury w terminie lub nie, które dokonują zakupu lub nie. Niestety trzeba brać pod uwagę fakt, że w jednym dniu można doznać wielu porażek, a czasem upokorzeń. Wysokiej klasy sprzedawca to osoba, która nie bierze ich do siebie, natomiast traktuje je jako część swojej pracy. Dodatkowo na dłuższą metę traktuje je, jako wskazówki do efektywniejszego działania w przyszłości.

Spotkania *Door to Door* wymagają umiejętności nagłego odnajdywania się w okolicznościach, których często nie można przewidzieć. Nie wiemy, jaki będzie nastrój klienta i jak zareaguje. Należy wziąć pod uwagę, że odwiedzając klienta możemy usłyszeć, że jesteśmy kolejnym handlowcem, który przyjeżdża „wciskać swoje produkty”. W takiej sytuacji nieodzowne jest właśnie posiadanie umiejętności odnalezienia się w takiej sytuacji i poprowadzenia rozmowy w taki sposób, aby sfinalizować sprzedaż. Należy jednak pamiętać, że klienci zawsze chętnie rozmawiają z ludźmi uśmiechniętymi, pozytywnie nastawionymi, którzy szukają rozwiązań zamiast problemów. Dlatego też przed spotkaniem należy nakreślić sobie cel główny oraz cele wspierające. Cel główny to ten kluczowy, który sprzedawca chce osiągnąć podczas spotkania. Cele wspierające pozwalają na zebranie informacji, które mogą się przydać w budowaniu długofalowej relacji z klientem. Wielokrotnie w takich sytuacjach klienci sami kontaktują się ze sprzedawcami, aby zakupić produkt lub usługę. Dobrze przedstawiona oferta usługi telekomunikacyjnej i porównana z ofertą konkurencji z czasem przyniesie oczekiwane rezultaty w postaci podpisanej umowy na nowy abonament czy chociażby sprzedaż ratalną telefonu.

Z uwagi na fakt, że kontakt klienta z doradcą ma często charakter długoterminowej współpracy oznacza to, że podczas każdego kontaktu z klientem można zrealizować jakiś etap, który przybliży doradcę do celu. Zawsze można zadbać o umocnienie relacji z klientem, postarać się dowiedzieć o nim czegoś nowego, by w końcu zaprezentować optymalne rozwiązanie dla jego potrzeb i oczekiwań. Kluczowymi elementami procesu sprzedaży są odpowiednio zastosowane techniki weryfikacyjne. Doradcy stosują je, aby określić potrzeby i oczekiwania klienta, by następnie doprowadzić do finalizacji sprzedaży produktu lub usługi. Oznacza to konieczność przygotowania takiej oferty, którą klient będzie zainteresowany. Zatem znaczenia nabiera budowanie proklienckiego modelu sprzedaży, w którym kluczowe etapy to: wzbudzenie zaufania (budowanie relacji), analiza potrzeb i oczekiwań klienta, prezentacja oferty, wyjaśnienie wątpliwości, finalizacja sprzedaży i kontakt posprzedażowy.

Pracownicy salonów sprzedaży spotykają się z klientem „twarzą w twarz”. To oni są często „twarzą firmy” w sytuacji, gdy klient oczekuje bezpośredniego kontaktu. Od ich wizerunku i postawy zależy efektywność sprzedaży a w efekcie wysokość ich wynagrodzenia. Sama płaca zasadnicza nie jest wystarczająca. Ambitny sprzedawca dąży do osiągnięcia jak najwyższych wyników i uzyskania maksymalnej premii. Motywacja do działania jest tym wyższa, im większa jest świadomość tego, jakie można osiągnąć korzyści. Jakość obsługi klienta w salonie stała się głównym czynnikiem różnicującym firmy konkurujące ze sobą. Tylko ten sprzedawca, który z zakupów jest w stanie uczynić unikalne i wyjątkowe doświadczenie jest w stanie zachęcić nowych, ale i przede wszystkim utrzymać zdobytych już raz klientów.

Z kolei specyfika pracy pracowników infolinii, wymogi stawiane przez kierownictwo wobec tych działów powodują, iż jednym z istotnych aspektów ich funkcjonowania jest umiejętność odpowiedniego motywowania zespołu. Motywowania rozumianego, jako całokształt działań wpływających na utrzymanie odpowiedniego poziomu wydajności pracowników, ich zaangażowania w wykonywane zadania, utrzymania i podnoszenia poziomu wiedzy, umiejętności komunikacji w ramach zespołu i z klientem. Faktem jest, że brak motywacji wśród pracowników jest realnym problemem i bolączką wielu firm. Z badań przeprowadzonych przez firmę One2Tribe wynika, iż problem ten może dotyczyć nawet 83% pracowników w Polsce [<https://one2tribe.pl/>, 2018]. Niskie zaangażowanie zespołu, zbyt duża rotacja to zagrożenie dla sprawnego działania infolinii, wpływające zarówno na jego efektywność, jak i koszty ponoszone przez firmy.

Podstawą pracy *Contact Center* jest utrzymywanie relacji z klientami. Jednocześnie pracownika obowiązuje wykonanie planów sprzedażowych, utrzymanie klientów oraz konieczność zachowania odpowiedniego poziomu skuteczności i efektywności. Ponadto dostosowanie się do różnych klientów wymaga tzw. miękkiego podejścia i umiejętności interpersonalnych od pracowników. Do tego wszystkiego należy liczyć się z pewną rutyną, co powoduje naturalny spadek motywacji. Wyzwań jest wiele, dlatego warto umiejętnie wyznaczać cele i motywować pracowników na stanowiskach sprzedawców.

Działalność firm telekomunikacyjnych opiera się na konieczności wprowadzania coraz to nowych zmian, wdrażania nowych strategii biznesowych i reagowania na wymogi regulacyjne i prawne. Ma to bezpośredni wpływ na cele i zadania, które stawia się przed pracownikami *Contact Center* i które będą wykonywane przez pracowników w ich codziennej pracy. Często są to zadania cząstkowe, składające się na „większy” cel. Z perspektywy pracownika ten „większy” cel nie zawsze jest

widoczny, nie zawsze ma on poczucie, iż jego konkretne działanie przekłada się na realizację misji firmy i jego własnych planów w dłuższym horyzoncie czasowym.

Ważne jest efektywne działanie menedżera zespołu, który powinien kontrolować realizację tych zadań, reagować w razie potrzeby i oczywiście motywować pracowników [Blanchard, 2015, s. 30-36]. To organizacja kształtuje kapitał ludzki, który ma do dyspozycji, aby mógł przekształcić się w źródło przyciągające i utrzymujące przewagę konkurencyjną [Buchelt, Frączkiewicz-Wronka i Kaminska, 2017, s. 105]. Wdrażanie nowych strategii, czy realizowanie nowych wymagań jest związane z koniecznością zmiany w przyzwyczajeniach i nawykach pracowników, co spotyka się często z naturalnym „oporem przed zmianą” i chęcią podążania „utartymi ścieżkami”.

3. Narzędzia motywowania sprzedawców

Paleta motywatorów wykorzystywanych w sprzedaży jest szeroka. Menedżerowie mają możliwość wykorzystywania finansowych i pozafinansowych motywatorów. Wśród finansowych bodźców motywacyjnych ważne miejsce zajmuje wynagrodzenie, w ramach którego istotne wydaje się:

- wysokość wynagrodzenia stałego – pensja;
- relacja wynagrodzenia stałego i prowizji oraz ewentualnych premii od wyników;
- wiedza „zarządu” firmy w zakresie pozycjonowania wynagrodzeń w firmie i w kontekście innych firm zbliżonych branżowo oraz stanowisk pracy o porównywalnych zakresach obowiązków.

Zasadniczo są trzy grupy motywatorów, na których należy oprzeć motywowanie sprzedawców [<http://odkupimy-centrale.pl/zarzadzanie-siecia-sprzedazyidealne-dla-podwyzszenia-efektywnosci-firmy/>, 2018]. Do pierwszej grupy należą czynniki oparte na relacjach. Dla dużej liczby handlowców przynależność do grupy oraz możliwość pracy w dobranym zespole bywają tak silne, jak motywacja finansowa. Kolejna grupa motywatorów to elementy zależne od statusu. Bardzo często możliwość bycia wyróżnionym na tle całej grupy, osiągnięcie pozycji lidera, czasem również wyróżniająca nazwa stanowiska może nam pomóc zmotywować pracowników. Ostatnia grupa czynników motywujących to osiągnięcia - przede wszystkim finansowe. Oczywiście należy wziąć pod uwagę, że rzadko jest tak, że motywatory danego sprzedawcy należą tylko i wyłącznie do jednej grupy, zwykle jest to powiązanie różnorodnych czynników. Tylko szczegółowa znajomość indywidualnych celów i motywacji każdego sprzedawcy może pomóc zmotywować go do osiągnięcia wysokich, ambitnych i dalekosiężnych, ale też i wspólnie uzgodnio-

nych celów. Określenie umiejętności pracowników, które są najbardziej pożądane w kontekście strategicznych celów firmy pozwala skoncentrować system wynagrodzeń na indywidualnej motywacji tych pracowników [Moczydłowska, 2017, s. 218].

Ponadto w efektywnym zarządzaniu sprzedażą można się opierać na sprawdzonych i skutecznych rozwiązaniach. Współczesny menedżer zarządzający grupą handlowców powinien swobodnie korzystać z takich narzędzi, jak prowadzenie sesji coachingowych, rozmów motywacyjnych i korygujących czy planowanie, monitorowanie i egzekwowanie zadań.

W zarządzaniu ludźmi promowane jest często prowadzenie rozmów motywujących i korygujących z pracownikami. Często elementy tych rozmów występują podczas prowadzonych sesji coachingowych oraz spotkań zespołu. Coraz częściej zachęca się menedżerów do aktywnego wykorzystywania różnych aplikacji dostępnych w telefonach komórkowych, na tabletach itp. System video konferencji czy telecoaching wpisują się powoli w stały zestaw narzędzi wykorzystywanych w efektywnym zarządzaniu sprzedażą [Coffman i Buckingham, 2018, s. 65-85].

4. Metodyka badań

Badania przeprowadzono w firmie Orange Polska S.A. Jest to konsorcjum, które w swoim obecnym kształcie istnieje od 2013 r., czyli od połączenia spółki PTK Centertel z Telekomunikacją Polską. Grupa jest liderem wśród operatorów telefonii komórkowej w Polsce. Orange Polska S.A. jest jednym z największych w Polsce dostawców Internetu i usług telekomunikacyjnych, posiadającym około 17 mln klientów [https://www.money.pl/gielda/spolki/gpw/PLTLKPL00017,o_firmie.html, 2018].

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego przeprowadzono na próbie 100 losowo wybranych sprzedawców. Celem była próba odpowiedzi na pytanie: Co najbardziej motywuje Cię do pracy i osiągnięcia wysokich wyników?

5. Analiza wyników badań

Na podstawie analiza literatury wyodrębniono i pogrupowano czynniki motywacyjne na trzy strefy: materialna finansową, materialną pozafinansową i pozamaterialną (tab. 1). Następnie poproszono respondentów o wskazanie, które z nich są najistotniejsze.

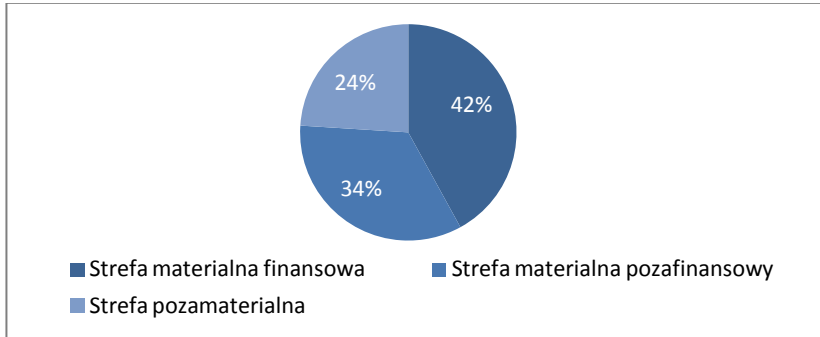
Tab. 1. Materialne i pozamaterialne czynniki motywowania sprzedawców

Strefa materialna finansowa	W jej skład wchodzi wszelkie elementy związane z wynagrodzeniem: - płaca zasadnicza - premie - dodatki, prowizje, nagrody pieniężne
Strefa materialna pozafinansowy	W jej skład wchodzi wszelkie elementy niepowodujące bezpośredniego wzbogacenia pracownika, jednak firma ponosi w związku z nimi pewne koszty: - ubezpieczenia grupowe, polisy pracownicze - pakiety medyczne i karnety sportowe - samochody, telefony służbowe, laptopy
Strefa pozamaterialna	W jej skład wchodzi wszelkie elementy niepowodujące ponoszenia kosztów przez firmę: - poczucie prestiżu poprzez pracę w renomowanej firmie, awanse, uzyskane tytuły - wyróżnienia i pochwały - elastyczny czas pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Półtoraczyk, 2011, s. 228).

Analiza uzyskanych wyników wskazała, że największy procent respondentów zdecydowanie wskazał na strefę materialną finansową, jako główny motywator ich pracy - 42% badanych (rys. 1). Sama płaca zasadnicza nie daje satysfakcji pracownikowi, dąży on bowiem do osiągnięcia jak najwyżej premii, która nierzadko jest nawet kilkakrotnie wyższa od płacy zasadniczej. Należy jednak pamiętać, że wynagrodzenie całkowite składa się z czterech modułów: płacy stałej, bodźców krótkoterminowych, bodźców długoterminowych oraz ze świadczeń dodatkowych [Borkowska, 2006, s. 354-420].

Trochę niższy wpływ na motywację sprzedawców firmy Orange Polska S.A. ma strefa materialna pozafinansowa - 34% respondentów określiło tą strefę jako dominującą w codziennej pracy. Szeroki wachlarz usług medycznych oraz sportowych motywuje do pojęcia pracy w firmie oraz przyczynia się do długoletniej współpracy. W czasach, kiedy nakładany jest duży nacisk na wygląd oraz zdrowe życie staje się to bardzo istotnym motywatorem. Tylko, albo aż 24% badanych wskazało na strefę pozamaterialną, co wyraźnie wskazuje, że korzyści materialne są ważniejsze od tych niematerialnych, jak np. otrzymywanie pochwał.



Rys. 1. Struktura motywatorów w pracy sprzedawców w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że motywowanie sprzedawców jest niezwykle istotną i trudną kwestią. Najpowszechniej stosowanym motywatorem jest wynagrodzenie, które również jest najbardziej preferowane przez sprzedawców. Nie należy jednak zapominać o wyzwaniach, które stoją przed menedżerami w tym zakresie. Wysokie plany sprzedażowe, rutyna, zniechęcenie nieprzyjemnymi sytuacjami, na które narażony może być sprzedawca mogą powodować znaczne osłabienie motywacji. Zatem oprócz wynagrodzenia warto zwrócić uwagę na inne czynniki motywacyjne, które pozwolą pracownikom z pełną świadomością utożsamiać się z organizacją i podejmować codzienne wyzwania na stanowisku sprzedawcy.

Literatura

1. Blanchard K., Johnson S. (2015), *Jednominutowy Menedżer*, MT Biznes, s. 30-36.
2. Borkowska S. (2006), *Wynagradzanie*, w: Król H., Ludiwczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 354-420.
3. Buchelt B., Frączkiewicz-Wronka A., Kaminska R., (2017), *Key determinants of human resource management in hospitals: stakeholder perspective*, *Engineering Management in Production and Services* 9(2), pp. 105-115.
4. Coffman C., Buckingham M. (2018), *Po pierwsze: Złam wszelkie zasady, Co najwięksi menadżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, s. 65-85.

5. Futrell Ch.M. (2011), *Nowoczesne techniki sprzedaży*, wyd. II, PWN, Warszawa.
6. <http://odkupimy-centrale.pl/zarzadzanie-sieciami-sprzedazy-idealne-dla-powyzszenia-efektywnosci-firmy/> [30.10.2018]
7. <https://one2tribe.pl/> [27.10.2018]
8. https://www.money.pl/gielta/spolki-gpw/PLTLKPL00017,o_firmie.html [3.12.2018]
9. Maslow A.H. (2018), *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa, s. 62-72.
10. Moczydłowska J. (2017), *Justice as an Axiological Criterion in the Evaluation of the Compensation System*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 75, s. 213-224.
11. Moczydłowska J.M. (2018), *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych - perspektywa kadry menedżerskiej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 161, s. 123-132.
12. Pollak G., Stolarzewicz H. (2012), *12 kroków uczciwej sprzedaży*, Gliwice, s. 17-30.
13. Półtoraczyk K. (2011), *Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu 8, s. 225-231.
14. Tkaczyk J. (2006), *Techniki sprzedaży – dyskretny wpływ czy wyrafinowana manipulacja?*, „Pro-Kreacja” nr 1/2006, s. 58-61.
15. Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. z 2017 r. poz. 1221).

Challenges of motivation on the work of sellers in the telecommunications industry based on the example of Orange Polska S.A.

Abstract

Motivating is the widely discussed management function. However, despite the interest in this area, the motivating tools are still very little known and insufficiently used in practice. It is worth looking at how the theory is applied in the practice of a particular company. Properly constructed and implemented motivating instruments can bring many benefits, so it's worth getting acquainted with the ways of motivating employees. The considerations contained in the article will refer to the functioning of Orange Polska S.A.

Keywords

motivating, motivational system, sale, telecommunications company