

REWARDING AND MOTIVATING OF SALES STAFF

NAGRAĐIVANJE I MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA

MRVICA MADARAC, Sandra & BARTOLOVIC, Visnja

Abstract: *Motivating and rewarding of sales staff are the two most important components of human resource management in the trading company. If the motivation of the sales staff is not sufficient, it may adversely affect the business success of the company. Motivation and employees' satisfaction are the foundation of modern human resources management. Basic motivational techniques are material (financial) and immaterial (non-financial) compensations. The paper conducted a study in ten trading companies on whether, in what way and what techniques are applied in rewarding and motivating their sales staff.*

Key words: *Rewarding, Motivating, Sales Staff, Human Resource Management*

Sažetak: *Motivacija i nagrađivanje prodajnog osoblja su dvije najvažnije komponente upravljanja ljudskim potencijalima u trgovinskom poduzeću. Ukoliko motivacija prodajnog osoblja nije dovoljna, ona može negativno djelovati na poslovni uspjeh poduzeća. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temelj suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala. Osnovne motivacijske tehnike su materijalne (financijske) i nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije. U radu je provedeno istraživanje na deset trgovinskih poduzeća o tome da li i na koji način te koje tehnike primjenjuju u nagrađivanju i motivaciji svog prodajnog osoblja.*

Ključne riječi: *Nagrađivanje, motivacija, prodajno osoblje, upravljanje ljudskim resursima*



Authors' data: Sandra, **Mrvica Madarac**, mr. sc., Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32 000 Vukovar, smrvica@vevu.hr; Visnja, **Bartolović**, mag. oec., Veleučilište u Slavonskom Brodu, Dr. Mile Budaka 1, 35000 Slavonski Brod, visnja.bartolovic@vus.b.hr

1. Uvod

Upravljanje uspješnošću ljudskih resursa u trgovini je jedna od bitnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa. Planiranje i usmjeravanje rada ljudskih resursa u trgovinskom poduzeću osigurava efikasniji rad zaposlenika, što će u konačnici rezultirati povećanjem prihoda trgovinskog poduzeća. Glavno obilježje upravljanja ljudskim resursima u prodaji je njihova usmjerenost na ostvarenje poslovnih rezultata i razvoj zaposlenih u skladu sa budućim položajem poduzeća i poslovnim potrebama. Za potrebe rada provedeno je istraživanje nagrađivanja i motivacije osoblja u trgovinskim poduzećima s ciljem uvida koliko i kako poduzeća koriste nagrađivanje svog prodajnog osoblja kao motivacijski čimbenik. Poznata je izreka W. Disneyja kojom je naglasio važnost ljudskih resursa: „Možeš sanjati, kreirati, dizajnirati i graditi najljepši prostor na svijetu, ali tome trebaju ljudi koji će snove pretvoriti u stvarnost“.

2. Upravljanje ljudskim resursima u trgovinskim poduzećima

Upravljanje ljudskim resursima u prodaji ima presudne efekte za učinkovito poslovno ponašanje i uspješnost.

Dominantno područje menadžmenta ljudskih potencijala u poduzećima jest pitanje motivacije i nagrađivanja prodajnog osoblja. Potrebno je osigurati međupovezanost strategije razvoja poduzeća sa strategijom menadžmenta ljudskih potencijala.[9] Kompetencije, odanost i fleksibilnost ljudskih potencijala utječu na kvalitetu proizvoda i usluga te na nivo proizvodnosti, što u konačnici rezultira financijskom uspješnošću poduzeća.[9]

Ključni strateški zadaci u funkciji upravljanja ljudskim resursima u trgovini su: [1]

- od upravljačke strukture traži se donošenje brzih odluka, pod velikim su pritiskom smanjenja troškova, pod utjecajem su stresa zbog brzih promjena i konkurencije,
- produktivnost i razina usluge ovise o novoj tehnologiji, ali je važno uravnotežiti razinu primjene nove tehnologije koju su kupci i zaposlenici u stanju uspješno iskoristiti,
- demografski čimbenici zahtijevaju programe osposobljavanja za različite dobne skupine s jedne strane zbog starenja populacije, a s druge strane zbog ulaska velikog broja neiskusne mlade radne snage na tržište rada,
- regrutacija i osposobljavanje zaposlenika za rad u okruženju međunacionalnih i kulturnih različitosti,
- identificiranje i zadržavanje kvalificiranih motiviranih zaposlenika koji su spremni za rad u međunarodnom okruženju.

Za radno okruženje u trgovini može se navesti niz posebnosti: sezonski karakter zapošljavanja, promjene mjesta rada tijekom ljetne sezone, visoki obrtaj radne snage i nestabilnost, lak ulazak i izlazak iz radnog odnosa ostavlja dojam nekvalificiranosti osoblja, pod pritiskom profitabilnosti učestala je potreba za prekovremenim radom, niske plaće, nužnost obavljanja raznovrsnih poslova izvan opisa radnog mjesta, rad

nedjeljom i praznicima, u brojnim slučajevima neprimjereni radni uvjeti, manjak vremena za obuku zaposlenika, zahtjevi za rukovanjem najnovijom računalnom tehnologijom, visoki zahtjevi pružanja prodajne usluge, strogo pridržavanje organizacijske kulture sudjelovanjem u zahtjevnim promotivnim kampanjama trgovca. [2]

3. Nagrađivanje i motivacija kao čimbenik poboljšanja radnog učinka u trgovinskim poduzećima

Motiviranje i nagrađivanje spadaju u temeljne zadaće praksi menadžmenta ljudskih potencijala. Osim dvije spomenute zadaće tu su još i strategijski management ljudskih potencijala, planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta, praćenje i ocjenjivanje uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i razvoj zaposlenih, stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture, socijalna i zdravstvena zaštita te radni odnosi. [8]. Postoji uvriježeno stajalište da su zaposlenici ključni resursi svakog poduzeća. U trgovini je važan međusobni odnos prodajnog osoblja s kupcima te način opsluživanja kupaca na izravnoj gotovo osobnoj razini. Trgovina je radno-intenzivan gospodarski sektor što govori da je proces ljudskog rada i uspostava povoljnih radnih uvjeta od ključne važnosti za uspjeh. [2]

Educirani menadžeri prepoznaju radnika kao kompleksno biće koje se može motivirati sofisticiranim i složenim metodama motivacije, od kojih je novac samo jedan od elemenata. Stvaranje novih znanja, ali i sitnih inovacija u sklopu radnih mjesta, zahtjeva primjerenu građu organizacije. Bez obzira na propuste u odnosu prema ljudskim potencijalima, većina gospodarskih subjekata razvija sofisticirane mehanizme njihova motiviranja. Naknada za rad više nije jedini i presudni motivator. Zaposlenicima se nude atraktivni uvjeti rada, mogućnost usavršavanja, sudjelovanje u dobiti i vlasničkoj strukturi itd. [3]

Brojna istraživanja u teoriji pojačanja motivacije ukazuju na važnost tajminga koji utječe na brzinu učenja zaposlenih. Na toj osnovi predlaže se izrada rasporeda pojačanja koji predstavlja iskaz frekvencija i intervala u kojima se uvodi pojačanje. On se može postaviti da maksimalno utječe na ponašanje zaposlenih u radu. Razlikuju se dva temeljna tipa rasporeda pojačanja [4]:

- raspored kontinuiranog pojačanja; je takav raspored u kojemu se pojačava svako zbivanje željenog ponašanja, ovakav raspored može biti vrlo efektivan u ranoj fazi učenja novih tipova ponašanja, jer svaki pokušaj ima ugodne konzekvence,
- raspored parcijalnog ponašanja; je raspored u kojem se pojačavaju samo neka zbivanja željenog ponašanja, to je posljedica činjenice da u realnom životu nije moguće pojačavati svako korektno ponašanje, pa je stoga parcijalno pojačanje usmjereno samo na neka od tih korektnih ponašanja.

U tom su kontekstu razvijena četiri tipa rasporeda parcijalnog pojačanja, a to su: [5]

- raspored s fiksnim intervalom; nagrađuje zaposlenike u specifičnim vremenskim intervalima. Ako zaposlenik pokaže korektno ponašanje svaki dan, pojačanje

može uslijediti tjedno, redoviti platni čekovi ili tromjesečni bonusi primjer su pojačanja u fiksnim intervalima,

- raspored s fiksnim odnosom; orijentiran je na pojačanje koje slijedi nakon specificiranog broja željenih odgovora, npr. nakon svakih 5,
- raspored s varijabilnim intervalom; orijentiran je na uzorak vremena koje zaposlenik ne može predvidjeti, primjer za to je kontrola proizvodnje na principu uzrokovanja koja u određeno vrijeme odaje priznanje zaposlenicima za njihovo dobro ponašanje,
- raspored s varijabilnim odnosom, temelji se na uzorku broja željenih ponašanja radije nego na varijabilnom vremenskom razdoblju.

Nagrade zaposlenicima trebaju biti razmjerne performansama. Važno je da zaposlenici percipiraju jasnu vezu. Bez obzira koliko su nagrade stvarno povezane s kriterijima performansi, ako pojedinci percipiraju taj odnos kao slab, rezultati će biti niska performansa, smanjenje zadovoljstva poslom i povećanje fluktuacije i apsentizma. Nagrade bi zaposlenici trebali također percipirati kao jednake njihovom doprinosu poslu. Na jednostavnoj razini to znači da iskustvo, vještine, sposobnosti, zalaganje i drugi očit doprinosi trebaju objasniti razlike u performansama i također razlike u plaćama, radnim zadacima i drugim očiglednim nagradama. [6]

Prema istraživanju [7] u kojem je sudjelovalo 1 500 zaposlenika, novac je rijetko primarni motivator. Stavke koje zaposlenici smatraju važnima su:

- učenje i izbor zadataka; zaposlenici cijene prilike za učenje u kojima mogu razviti vještine koje će povećati njihovu vrijednost na tržištu rada i žele mogućnost izbora radnih zadataka kad god je to moguće,
- klizno radno i slobodno vrijeme; zaposlenici cijene svoje vrijeme i svoje slobodno vrijeme, fleksibilnost radnog vremena omogućit će im bolje usklađivanje osobnih i radnih obveza,
- zahvaljivanje; ljudi vole osjećati da su potrebni i da je njihov rad cijenjen, unatoč tome, zaposlenici kažu da od svojih nadređenih rijetko kad dobivaju zahvale za svoj rad,
- više autonomije i autoriteta na radnom mjestu; veća autonomija i autoritet zaposlenicima znače da organizacija ima u njih povjerenja da mogu djelovati samostalno i bez odobrenja drugih,
- vrijeme provedeno s menadžerom; kada menadžeri provode vrijeme sa svojim zaposlenicima, događaju se dvije stvari: time zaposlenici dobivaju priznanje i važnost i menadžer dok odgovara na njihova pitanja pruža im podršku.

Ispitanici su naveli da je i novac važan, ali tek nakon navedenih stavki.

4. Istraživanje o korištenju metoda nagrađivanja i motivacije u trgovinskim poduzećima istočne Hrvatske

Cilj rada jest istražiti koliko trgovinska poduzeća na prostoru odabranih županija istočne Hrvatske primjenjuju praksu menadžmenta ljudskih potencijala u području motiviranja svojih zaposlenika te izvršiti rangiranje motivacijskih alata.

Postavljena su tri kriterija za formiranje uzorka:

- a) obzirom na kriterij djelatnosti: trgovina na veliko i malo,
 b) obzirom na kriterij veličine: srednja i velika poduzeća,
 c) obzirom na kriterij geografske pripadnosti: poduzeća čija su sjedišta u Vukovarsko-srijemskoj, Osječko-baranjskoj, Brodsko-posavskoj i Požeško-slavonskoj županiji.

Veličina uzorka: n=10.

Vrijeme istraživanja: travanj 2016. godine.

Poslovna baza iz koje su, prema imenovanim kriterijima, odabrana poduzeća jest Financijska agencija (Fina) i Registar godišnjih financijskih izvještaja koje Fina vodi na web adresi: www.fina.hr.

Poduzeće	Broj zaposlenih	Bonusi i poticaji	Naknade za inovacije	Naknade za širenje znanja	Bonusi vezani uz rezultate organizacijske jedinice	Udio u profitu	Udio u vlasništvu
1	1700	x	-	-	-	-	-
2	1066	x	-	-	-	-	-
3	660	x	-	-	-	-	-
4	95	x	-	-	-	-	-
5	30	x	x	-	x	-	-
6	223	x	-	-	-	-	-
7	180	x	x	x	-	-	x
8	65	x	x	x	-	-	-
9	260	x	-	-	-	-	-
10	149	x	-	x	-	-	-

Tablica 1. Korištenje izravnih materijalnih kompenzacija u trgovinskim poduzećima (autorice rada)

Poduzeće	Stipendije i školarine	Studijska putovanja	Specijalizacije i usavršavanja	Slobodni dani	Automobili poduzeća	Zdravstvena zaštita	Božićnica
1	x	x	x	x	x	x	x
2	-	-	x	-	-	-	x
3	x	x	x	x	x	-	x
4	-	-	x	x	-	-	x
5	-	x	x	x	x	-	x
6	-	-	-	-	x	-	-
7	x	x	x	x	x	-	x
8	-	x	x	x	x	-	x
9	x	x	x	x	x	-	x
10	-	-	x	-	-	x	x

Tablica 2. Korištenje neizravnih materijalnih kompenzacija u trgovinskim poduzećima (autorice rada)

Sukladno dobivenim odgovorima izvršeno je rangiranje izravnih materijalnih kompenzacija u trgovinskim poduzećima prikazan u tablici 3.

Motivacijski rang	Alati izravnih financijskih kompenzacija	Broj poduzeća koja koriste alat (n=10)
1	Bonusi i poticaji	10
2	Naknade za inovacije, Naknade za širenje znanja	3
3	Bonusi vezani uz rezultate organizacijske jedinice, Udio u vlasništvu	1

Tablica 3. Rangiranje izravnih materijalnih kompenzacija (autorice rada)

Sukladno dobivenim rezultatima u Tablici 3. uočava se da su *bonusi i poticaji* dominantan alat izravnih materijalnih kompenzacija u promatranim poduzećima, te da samo 30 % poduzeća koristi naknade za inovacije i za širenje znanja. Nitko od promatranih poduzeća ne koristi *udio u profitu* kao oblik izravne materijalne kompenzacije, a tek jedno poduzeće daje *bonuse vezane uz rezultate organizacijske jedinice*. Ove spomenute dvije izravne materijalne kompenzacije bilo bi potrebno aktivirati jer bi se na ovaj način mogla voditi ne samo briga o uspješnosti prodaje već briga oko ukupne organizacijske uspješnosti.

Motivacijski rang	Alati neizravnih financijskih kompenzacija	Broj poduzeća koja koriste alat (n=10)
1	Božićnica, specijalizacije i usavršavanja	9
2	Slobodni dani, automobil poduzeća	7
3	Studijska putovanja	6
4	Stipendije i školarine	4
5	Zdravstvena zaštita	2

Tablica 4. Neizravne materijalne kompenzacije (autorice rada)

U Tablici 4. uočava se da poduzeća kao neizravnu materijalnu kompenzaciju najčešće koriste *božićnicu te specijalizaciju i usavršavanja*. *Božićnica* je češći oblik neizravnih materijalnih kompenzacija nego *studijska putovanja te školarine i stipendije*. Može se zaključiti da su sa stajališta potrebe razvoja sposobnosti ljudskog resursa *ulaganja u školovanje* ipak isplativije dugoročno nego *božićnice* jer školovanjem se unaprjeđuje kapacitet ljudskog resursa od čega će poduzeće imati veću korist i povrat na ulaganje nego li su to davanja za *božićnicu*. Samo 20 % poduzeća ulaže dodatno u zdravlje svojih zaposlenika kroz privatno zdravstveno osiguranje. Ukupno 70 % poduzeća daju osoblju *službeni automobil i slobodne dane*.

5. Zaključak

Motivacija prodajnog osoblja je vrlo važan čimbenik trgovinskog poduzeća. Važno je kvalitetno provoditi sustave motivacije, a dobar menadžer mora znati kada i kako treba motivirati prodajno osoblje. U cilju uspješnijeg obavljanja posla, prodajno osoblje je potrebno nagraditi za učinjeno, kako bi se motivirali za daljnji uspjeh, ali kako bi se motivirali i oni manje uspješni, nemotivirani djelatnici. Prema navedenim istraživanjima kao najvažniji čimbenici motivacije spominju se učenje, izbor zadataka, klizno radno vrijeme, vrijeme provedeno s menadžerom i dr.

U provedenom anketnom istraživanju na odabranom uzorku od 10 trgovinskih poduzeća uočilo se da su specijalizacije i usavršavanja kao oblik neizravnih materijalnih kompenzacija također prvi po rangu neizravnih materijalnih kompenzacija. U dijelu izravnih materijalnih kompenzacija uočava se da su, sukladno provedenom rangiranju, bonusi i poticaji dominantan oblik izravnih materijalnih kompenzacija. Niti jedno od promatranih poduzeća ne koristi udio u profitu kao oblik izravne materijalne kompenzacije, a tek jedno poduzeće daje bonuse vezane uz rezultate organizacijske jedinice. Istraživanje na deset trgovinskih poduzeća je pokazalo kako postoji prostor za unaprjeđenje prakse nagrađivanja ljudskih resursa u promatranim poduzećima.

6. Literatura

- [1] Berman, B., Evans, J. R. (2006) Retail management: A strategic approach, 10th ur.s.l., Prentice Hall
- [2] Dunković, D. (2015) Poslovno upravljanje u trgovini, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
- [3] Horvat, Đ. (2007) Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb
- [4] Buble, M. (2006) Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
- [5] Daft, L.R. (1997) Management, Fourth Edition, Forth Wort (The Dryden Press)
- [6] Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009) Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb
- [7] Nelson, B. (2003) What do Employees Want?, ABA Bank Marketing, str. 9-10
- [8] Bahtijarević Šiber, F. (1999) Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
- [9] Bahtijarević Šiber, F. (2014) Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb

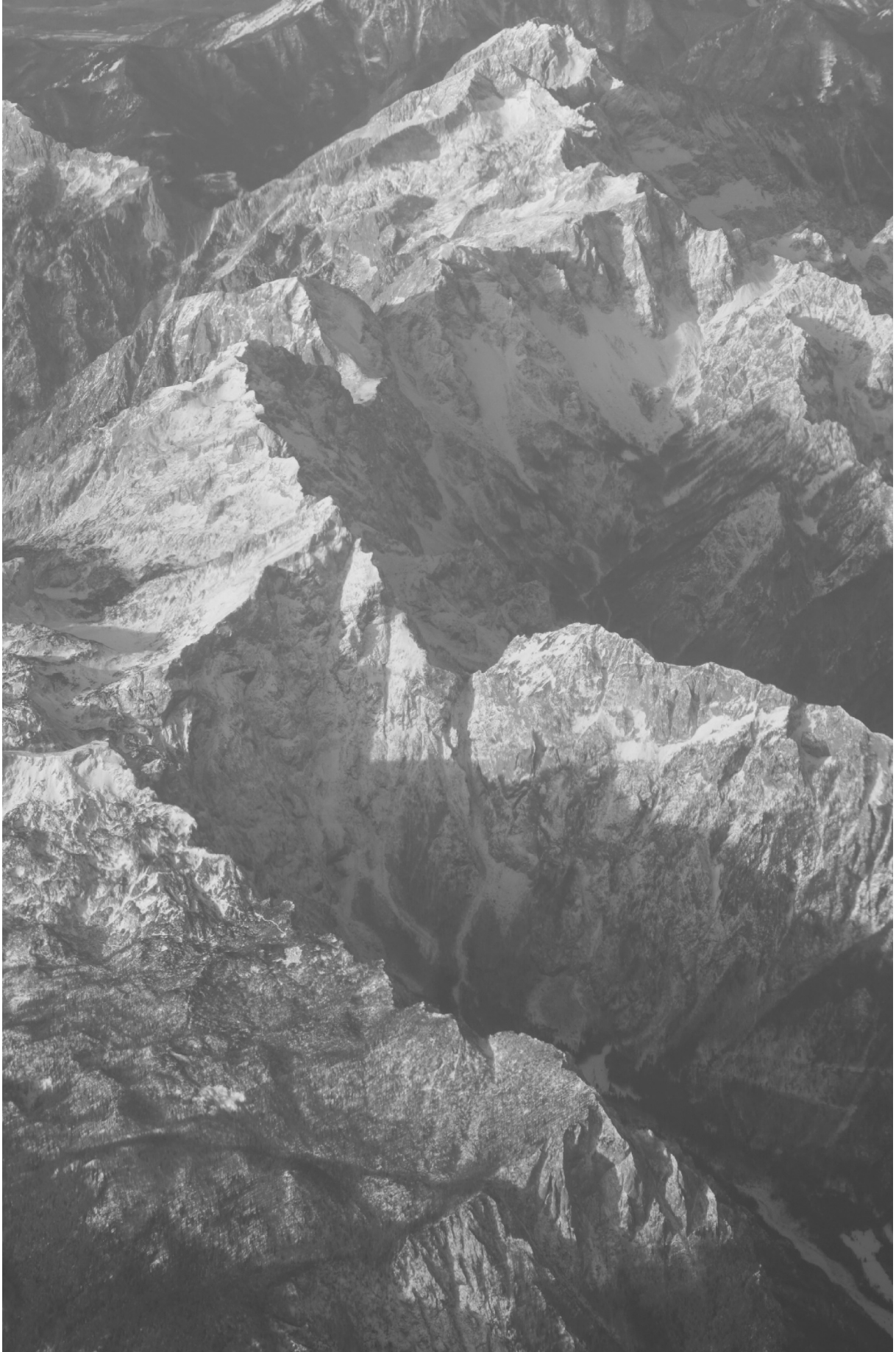


Photo 043. Alps / Alpe