

## „MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA U PRODAJNOM ODJELU”

*U današnje doba globalizacije i naglog razvoja tehnike, komunikacijske i informatičke tehnologije, pred svakim savremenim managerom, bio on toga svjestan ili ne, pored drugih izazova u poslovanju, stoji i izazov motivacije zaposlenih*



Ono što je klasični management ljudskim potencijalima zanemarivao - ulogu i značaj ljudskog faktora - to savremeni management stavlja u prvi plan. Klasični management je smatrao da bavljenje interpersonalnim odnosima, stavovima, emocionalnim problemima i motivacijom zaposlenika predstavlja čisto gubljenje vremena. Motivacija zaposlenika postaje temeljem zanimanja savremenog managementa ljudskih potencijala iz nekoliko razloga:

- poboljšanje efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitetnog života u organizaciji
- jačanje konkurentnosti i uspješnosti organizacije

Da li ste bili u situaciji da sebi ili drugima postavite sljedeća pitanja:

*Zašto jedna osoba radi mnogo i kvalitetno, a druga se trudi raditi što manje?*

*Zašto zaposlenici počinju kasniti na posao, izostajati s posla, a njihova produktivnost opada?*

*Da li mogu i na koji način utjecati na rješavanje tih problema?*

Ukoliko jeste bavili ste se pitanjima iz domene motivacije. Razumijevanje motivacije služi za razumijevanje ponašanja pojedinaca u organizaciji, za predviđanje efekata managerskih akcija i za usmjeravanje ponašanja ka cilju organizacije.

Da biste bili u poziciji da utičete na motivaciju zaposlenih morate poznavati motivaciju i teorije motivacije koje daju odgovore na to šta je motivacija, kako se razvija i jača, šta na nju djeluje, odnosno šta je uslovljava.

Pitanje motivacije se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga usmjeravaju i određuju mu intenzitet i trajanje. Motivacija odgovara na pitanje zašto se neko ponaša na određeni način, (ne)postiče radnu uspješnost. Riječ je o izrazito kompleksnoj koncepciji temeljenoj na različitim ljudskim potrebama, aspiracijama, preferencijama i vrijednostima koje ne samo da su interpersonalno različite nego se mijenjaju i intrapersonalno u ovisnosti od različitih situacija i životnih razdoblja.

Ukoliko imate potrebu za word verzijom ovog članka zatražite ga na: [info@smartsales.ba](mailto:info@smartsales.ba)



U grupi individualnih faktora koji određuju ponašanje i produktivnost pojedinca (znanje – sposobnosti – motivacija) upravo je motivacija najpodložnija djelovanju različitih vanjskih i unutrašnjih faktora: individualne osobine, osobine posla, karakteristike organizacije u kojoj pojedinac radi, ali i šira socijalna okolina. Iz tog razloga se javljaju varijacije u zalaganju, intenzitetu radnog ponašanja, radnih navika, entuzijazma, ali i produktivnosti.

### **Vanjska i unutrašnja motivacija**

U analizi, procjeni i poticanju motivacije moguće je koristiti neke od teorija koje spadaju u grupu sadržajnih teorija motivacije kao što su: Maslowljeva hijerarhija potreba, McClellandova motivacija postignuća, Herzbergova teorija motivacije kojoj je osnova mjerenje zadovoljstva poslom. Drugu grupu teorija motivacije čine procesne teorije motivacije čija je osnova concept das u percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije bitni faktori motivacije.

Pored nabrojanih teorija za adekvatnije shvatanje motivacije i njenog djelovanja posebna pažnja treba biti posvećena oblicima motivacije: ekstrinzičnoj (vanjskoj) motivaciji i intrinzičnoj (unutrašnjoj) motivaciji.

Ekstrinzična motivacija – o njoj govorimo kada je porijeklo motivacije u faktorima izvan individue (npr. plata), a ne u unutarnjim pobudama. Pojam ekstrinzične motivacije se odnosi na izvođenje određene aktivnosti u svrhu postizanja nekog povoljnog ishoda, te je stoga suprotnost intrinzičnoj motivaciji. Ekstrinzična motivacija je posebno bitna kod jednostavnih poslova jer vanjska nagrada predstavlja mnogo adekvatniji motivator od pobuđivanja intrinzične motivacije.

Intrinzična motivacija je ona motivacija kod koje je potreba nastala iz unutarnjih pobuda, a zadovoljstvo proizlazi iz same te aktivnosti ili njezina značenja, a ne zbog vanjskih razloga.

Intrinzična motivacija je uslovljena tendencijom pojedinca za učenjem, istraživanjem, traganjem za izazovima, iskorištavanjem vlastitih sposobnosti i talenata, za realizacijom svih svojih potencijala, koja je nužna za kognitivan i socijalan razvoj.

Ljudi motivirani intrinzično u usporedbi s onima čija je motivacija izvanjski kontrolirana imaju više interesa, uzbuđeniji su i imaju više samopouzdanja, što se očituje u većoj produktivnosti, odanosti organizaciji, ustrajnosti, ali i želji za ostvaranjem postavljenog cilja.

Iako je intrinzična motivacija urođena, njeno održavanje i pojačavanje traži poticajne uslove i lako može biti poremećena raznim nepoticajnim organizacijama.

Naravno, ne postoji čovjek koji je isključivo intrinzično ili ekstrinzično motiviran za svoj posao i zadatke koje obavlja. Motivacija za određene poslove proizilazi iz uživanja u obavljanju aktivnosti, dok za druge aktivnosti motiviraju vanjski poticaji (novac, socijalni status i sl).

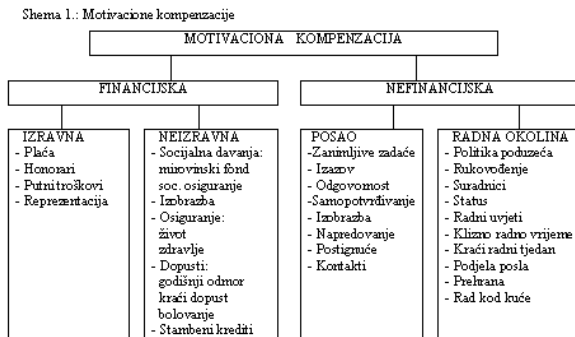
Rezultati istraživanja pokazuju da zaposlenike treba prvo ekstrinzično motivirati da bi postigli prosječnu produktivnost, a zatim uključiti i intrinzične faktore zbog postizanja veće motiviranosti i nadprosječne produktivnosti.

Ukoliko imate potrebu za word verzijom ovog članka zatražite ga na: [info@smartsales.ba](mailto:info@smartsales.ba)



Bez obzira na oblik motivacije motivirani ljudi ulagat će više napora pri radu od onih koji nisu motivirani.

Danas manageri imaju na raspolaganju veliki broj teorijski utemeljenih i empirijski dokazanih strategija koje su mogu shematski prikazati na način:



## Materijalna i nematerijalna motivacija

Kako bi organizacija uspješno poslovala mora pronaći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja svojih zaposlenika.

Materijalne strategije su izravne (plata, bonusi, poticaji, naknade za inovacije, za širenje znanja, bonusi vezani uz rezultate, udio u profitu i vlasništvu i ostali bonusi) te neizravne (stipendije, školarine, studijska putovanja, specijalizacije, slobodni dani, tj. plaćeni i neplaćeni dopusti, službeni automobili, plaćeno parkiranje i mobiteli, životna osiguranja, stručni seminari i edukacije).

Uz materijalne kompenzacije koje čine temelj motivacijskog sistema, potrebno je razraditi i strategiju nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i sl.

Nematerijalne strategije: status, poštivanje, priznavanje uspjeha, povratna informacija (*feedback*), rotacija na poslu (periodična zamjena zaposlenika s jednog posla na drugi), proširivanje posla (kombiniranje i slaganje više sličnih zadataka u jedan posao jednom izvršitelju), obogaćivanje posla, sudjelovanje zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja organizacije.

Zanimljivi su rezultati koji ukazuju na diskrepancu između preferiranih faktora motivacije kod rukovodstva i zaposlenika. Rukovodstvo precjenjuje značaj novčane nagrade, dok zaposleni više cijene odnos organizacije prema njima: priznanje za dobar rad, osjećaj da znaju šta se u organizaciji dešava, pomoć managementa pri rješavanju problema, interpersonalne odnose u organizaciji. Uzrok ove diskrepance može biti u vrlo jednostavnoj činjenici: novčana naknada za rad ne zahtijeva stvarnu brigu o svojim zaposlenim, dok svaka vrsta miješanja u "svijet" zaposlenika nužno dovodi do ulaganja većeg napora i razumijevanja, a upravo to nedostaje većini managera.

Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, svakom manageru treba predstavljati izazov, a ne prepreku.

Ukoliko imate potrebu za word verzijom ovog članka zatražite ga na: [info@smartsales.ba](mailto:info@smartsales.ba)

## PRIMJENA U PRODAJNOM ODJELU: Idealna kombinacija

U nastavku nekoliko ideja kako primjeniti materijalnu i nematerijalnu motivaciju u prodajnom odjelu koji želite motivisati na rad.

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Materijalna</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Plata fiksna</li><li>• Bonusi vezani za ostvarenja</li><li>• Stumulativni dio plate vezan za ostvarenja</li><li>• Nagrade (satovi, putovanja)</li><li>• Mali pokloni za rođendan uposlenicima</li><li>• Poklon bon za kupovinu u ...</li><li>• Nova tehnička oprema</li></ul>                |
| <b>Nematerijalna</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Family day, ili nagradjivanje porodice za uspjeh radnika</li><li>• Druženja u kompaniji</li><li>• Timske vježbe</li><li>• Pretplata na fitness</li><li>• Sportka takmičenja</li><li>• Čestitka za rođendan</li><li>• Javna promocija</li><li>• Pismeno priznanje</li><li>• Plaketa</li></ul> |

### Kako dobiti maksimum od prodavca?

Kad je riječ o prodavcima, onda je veoma važna kombinacija svih stilova nagradjivanja, materijalnih i nematerijalnih. Rizici stalne primjene materijalnih nagrada su:

- a. navika na isplate bonusa i percepcija da kad bonus izostaje (zajedno sa uspjehom) dolazi do primjene kažnjavanja
- b. teorija: ne možete vi mene platiti koliko ja mogu potrošiti

Uloga svih vrsta motivacije u timu je veoma bitna.



Da bi se postigla ekonomija obima i djelovanje cijelog tima, management mora znati da nagradjivanje tima ima puno veće efekte i proizvodi veći profit za organizaciju. Nagraditi cijeli odjel prodaje ili jednu regionalnu jedinicu za uspjeh eliminiše internu konkurenciju koja je nepotrebna i nepoželjna za razvoj mladih kadrova u prodaji, podstiče tok komunikacije i razvija interpersonalne vještine komuniciranja.

Manageri, u svakom slučaju morate znati da je rad sa uposlenicima zahtjeva i planski posao koji iziskuje isti pristup planiranju kao i onaj u prodajnim ciljevima.

Razvoj uposlenika samo materijalnim metodama, postao je, zbog ubrzane trke ka konkurentskoj prednosti, skoro nemoguć. Primjenjivanjem svih metoda činimo uposlenike motiviranim.

*Melisa Selesković Kapić & Adana Borić*