

Małgorzata Adamska
Politechnika Opolska

Czynniki motywacji personelu sprzedażowego w małych i średnich przedsiębiorstwach¹

MOTIVATION FACTORS FOR SALES PERSONEL IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

W artykule zaprezentowane i omówione zostały czynniki motywacji personelu sprzedażowego. Podstawowa teza artykułu skoncentrowana została na omówieniu instrumentów wykorzystanych przez kadrę menadżerską do konstruowania systemu motywacji.

Celem artykułu jest identyfikacja instrumentów motywacji stosowanych w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem kryterium wielkości oraz segmentu rynku i rodzaju klientów. Zidentyfikowane zależności mogą mieć istotny wpływ na przyszły kształt i charakter tworzonych systemów motywacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem roli personelu sprzedażowego, działającego w bezpośrednim kontakcie z klientami.

W autorskich badaniach, dotyczących zarządzania relacjami z klientem, przeprowadzonych metodą CATI wśród małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim, podjęte zostały m.in. zagadnienia związane z funkcjonowaniem personelu sprzedażowego odpowiedzialnego za współpracę z kapitałem klientów w tych przedsiębiorstwach.

Na podstawie wyników przeprowadzonej kwerendy literaturowej, doświadczeń płynących ze współpracy z przedsiębiorstwami regionu oraz autorskich badań dot. zarządzania relacjami z kapitałem klienckim w sektorze MŚP, opracowane zostały rekomendacje dotyczące działań mających na celu kreowanie zaangażowania personelu sprzedażowego.

Słowa kluczowe: kapitał kliencki, personel sprzedażowy, motywacja, system motywacji.

Wprowadzenie

W ostatnich latach rozwoju gospodarczo-technologicznego wymuszona została konieczność przeprojektowania dotychczas funkcjonującej architektury komunikacji marketingowej z rynkiem. Usprawnienie procesów komunikacyjnych ze swoim otoczeniem biznesowym z wykorzystaniem technologii mobilnych stało się celem strategicznym wielu organizacji. Stało się tak z uwagi na przewidywany korzystny wpływ na ich efektywność i sprawność gospodarczą, posiadany potencjał konkurencyjności i udziały w rynku oraz na wzrost innowacyjności stosowanych rozwiązań i proponowanych produktów czy usług. Wśród wielu korzyści, odnaleźć jednak można i aspekt o wydźwięku negatywnym, jakim jest odhumanizowanie relacji z kapitałem klienckim, wynikające przyjętej strategii „wirtualnej” komunikacji. Należy zadać sobie pytanie: czy współcześni klienci akceptują taki stan rzeczy i relacje

¹ Praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego o nr DEC-2017/01/X/NS4/01606 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki

bezpośrednie z personelem sprzedażowym stają się dla nich drugoplanowe? Nowoczesne społeczeństwo informatyczne w pełni, choć być może nie do końca świadomie, zaakceptowało postępującą informatyzację kolejnych sfer życia. Jej ekspansja początkowo w sferach życia zawodowego, szybko przeniosła się na sfery życia prywatnego, przyczyniając się do systematycznej wirtualizacji przestrzeni życiowej. Stopniowo doprowadzając również do istotnych zmian w dotychczasowych zachowaniach społecznych. Znalazło to także odzwierciedlenie w zmianie zachowań konsumenckich, które dostosowały się do nowych uwarunkowań rynku.

Z drugiej strony: jak do podejmowania nowych wyzwań w zakresie obsługi i budowania relacji z kapitałem klienckim, podchodzi personel sprzedażowy i jakie czynniki motywujące są wobec niego stosowane? W tym kontekście, pracowników należy traktować jako klientów wewnętrznych a proces dostosowywania zasad motywacji i satysfakcji do ich potrzeb ma na celu poprawę efektywności organizacji².

Motywacja personelu sprzedażowego

Kreowanie motywacji pracowników zależne jest w głównej mierze od osoby zarządzającej – menedżera sprzedaży, który powinien posiadać wiedzę, w jaki sposób zachęcić swoich współpracowników do określonych, oczekiwanych zachowań względem klientów. Wpływa to na kształtowanie motywacji pracowniczej, poprzez rozpoznanie i dobór instrumentów zarządzania w oparciu o np. indywidualne oczekiwania pracowników, możliwości kadrowe, misję, wizję i cele strategiczne przedsiębiorstwa. W przypadku personelu sprzedażowego system motywacji, wyposażony w różnorodne narzędzia, będzie wywierał bezpośredni wpływ na wzrost wartość przedsiębiorstwa, zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i jakościowym. Kadra zarządzająca decyduje na swój sposób o wykorzystaniu potencjału pracownika (jego wiedzy, doświadczenia, umiejętności, talentów) na potrzeby organizacji³, wpływając bezpośrednio na poziom zaangażowania i zadowolenia z pracy. Zaangażowanie pracowników jest pozytywną siłą, która motywuje i łączy pracownika z ich organizacją, zarówno emocjonalnie, poznawczo, jak i fizycznie⁴. W tradycyjnym podejściu do kierowania ludźmi, motywowanie traktuje się również jako sposób przydatny do instruowania ludzi, jak powinni wykonywać powierzone im obowiązki⁵.

Motywacja jest to skłonność do podjęcia określonego zachowania, jako ukierunkowanie na pewne działania w życiu codziennym w celu zaspokojenia potrzeb, uświadomionych w większym lub mniejszym stopniu przez jednostkę. Nierozzerwalność motywacji ze sferą potrzeb człowieka jest ważnym elementem konstruowania definicji naukowej opisywanego zjawiska. W literaturze podkreśla się, że mianem potrzeby,

² De Juana-Espinosa S., Rakowska A.: *Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences*. European Journal of Management and Business Economics, 2018, <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2018-0027> (online 04.06.2018)

³ Janowska Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwanie XXI wieku*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001, s. 114

⁴ Al Mehrzi N., Kumar Singh, S.: *Competing through employee engagement: a proposed Framework*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Issue: 6, 2016, p.831, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037> (online 04.06.2018)

⁵ Kozłowski W.: *Motywowanie pracowników w organizacji*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2017, ss. 21-22

będącej podstawowym motywem zachowania konsumpcyjnego, należy z kolei scharakteryzować fizjologiczny lub psychologiczny brak, poczucie napięcia, wywołujące swoisty dyskomfort oraz dążenie jednostki do usunięcia tego stanu braku i napięcia⁶. Skutkiem realizacji potrzeby jest zachowanie, które służy wzmocnieniu reakcji człowieka na określone bodźce. Innymi słowy, motywacja wynika z ukształtowania się w psychice człowieka motywów do zaspokojenia pewnych potrzeb⁷.

Motywy kierujące człowiekiem, można odnieść do czterech popularnych wskaźników miejsca pracy, do których zalicza się: zaangażowanie, satysfakcja, lojalność oraz zamiar odejścia. Zaangażowanie znajduje wyraz w energii, wysiłku oraz inicjatywie pracowników wnoszona do pracy. Satysfakcja odzwierciedla stopień, w jakim odczuwają oni, że pracodawca zaspokaja ich oczekiwania w pracy. Lojalność ujmuje wkład pracownika budowanie zbiorowości i środowiska pracy oraz przynależności do grupy. Zamiar odejścia jest istotnym wskaźnikiem oceny przyczyn rotacji pracowników⁸. Zgodzić się należy z Pencem, iż motywacja to swoisty mechanizm psychologiczny, który aktywuje i ukierunkowuje zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie wyznaczonego celu, decydując o codziennej gotowości do pracy⁹.

Motywacja pracowników powinna być stymulowana poziomem zadowolenia z pracy, uznawanego za pozytywny stan emocjonalny wynikający z postrzegania swojej pracy jako umożliwiającej wypełnienie ważnych wartości zawodowych, pod warunkiem, że wartości te są zgodne z potrzebami fizycznymi i psychicznymi¹⁰. Organizacja jako całość musi wyraźnie liczyć się z czterema podstawowymi impulsami emocjonalnymi: dążeniem do posiadania (pracownicy porównują siebie między sobą i generują swoje oczekiwania np. względem wynagrodzenia), dążeniem do przynależności (duma z bycia częścią zespołu i rozczarowanie w przypadku niewłaściwego traktowania), dążeniem do zrozumienia (praca stanowiąca wyzwanie i dająca możliwość rozwoju i doskonalenia umiejętności jest czynnikiem motywującym pozytywnie) i dążeniem do obrony (opory względem zmian wprowadzanych w organizacji i konieczność wyjścia poza bezpieczną strefę komfortu)¹¹.

Poprzez procesy motywowania kształtowana jest wizja rozwoju zasobów ludzkich, a jednocześnie podporządkowanie pracowników przyjętym zasadom i zachęcanie do większego wysiłku (intelektualnego i fizycznego) w pracy. Motywowanie w organizacji oznacza oddziaływanie na pracowników zorientowane na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcy i osobom zarządzającym w jego imieniu¹².

⁶ Kozłowska A.: *Potrzeby jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych - raport badawczy*. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2014, s. 4

⁷ Walecka A. (2012). *Podstawy motywowania pracowników*. [w]: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2012, s. 325

⁸ Nohria N., Groysberg B., Lee L-E.: *Employee Motivation. A Powerful New Model*. Harvard Business Review, July-August 2008, <https://pdfs.semanticscholar.org/b345/cfa480b2c5ae4dabac23aa1be839559d7a36.pdf> (online 05.06.2018)

⁹ Penc J.: *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000, s. 137

¹⁰ De Juana-Espinosa S., Rakowska A.: *Public sector motivational practices...* op.cit.

¹¹ Nohria N., Groysberg B., Lee L-E.: *Employee Motivation...* op.cit.

¹² Oleksyn T.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2016, 297-298

Teorie motywacji zostały szczegółowo omówione w literaturze przedmiotu^{13, 14, 15, 16, 17}. Wśród funkcjonujących podziałów motywacji wyróżnia się m.in. podział na motywację: wewnętrzną i zewnętrzną oraz podział na motywację: materialną oraz pozamaterialną. System motywowania stanowi określony układ akceptowanych przez pracowników zasad polityki płacowej i personalnej oraz reguł i procedur przyznawania pracownikom świadczeń za wykonywaną pracę¹⁸. Istotą skutecznego systemu motywacyjnego jest taki dobór oddziaływań motywacyjnych, aby możliwe było zarówno wzmocnienie celów organizacyjnych realizowanych w obszarze pracy i rozwoju poszczególnych pracowników, ale również osiągnięcie przez nich satysfakcji.

Bodźce i motywatory personelu sprzedażowego

We współczesnych systemach motywacji wyróżnia się narzędzia motywowania, stanowiące zbiór różnorodnych „metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które w odpowiedni sposób powinny rozwiązywać problemy motywowania”¹⁹.

Proces skutecznej motywacji pracowników zależy w głównej mierze od specyfiki bodźców motywujących oraz programu wzmocnienia motywacji²⁰, bowiem to one warunkują postawy i podejmowaną aktywność zawodową. Przegląd instrumentów/bodźców motywowania materialnego i pozamaterialnego przedstawiony został w tabeli 1. Kluczowym jest spojrzenie na bodźce z dwóch perspektywach: ze strony pracownika następuje zaspokojenie własnych potrzeb i oczekiwań związanych z wyznawanym systemem wartości, zaś ze strony organizacji bodźce służą pobudzaniu pracowników do aktywności zawodowej, która wspierać będzie realizację jej celów.

¹³ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.

¹⁴ Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2009.

¹⁵ Sekuła Z.: *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.

¹⁶ Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*. Teoria i praktyka. Biblioteczka Pracownicza, Warszawa, 2006.

¹⁷ Penc J.: *Motywowanie w zarządzaniu...* op.cit.

¹⁸ Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* op. cit. ss. 220-221

¹⁹ Sekuła Z.: *Motywowanie do pracy...* op. cit., s. 176

²⁰ Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami...* op. cit., s. 58

Tabela 1. Instrumenty motywowania materialnego i pozamaterialnego

RODZAJ INSTRUMENTÓW MOTYWOWANIA	
MATERIALNE – płacowe i pozapłacowe	POZAMATERIALNE
Wysokość wynagrodzenia	Jasne kryteria awansu zawodowego
Mechanizm premiowania	Zrozumiała dla personelu struktura w firmie
Samochód służbowy	Skuteczny system komunikacji wewnętrznej
Świadczenia w naturze (deputaty)	Przyjazna atmosfera w pracy
Dofinansowanie nauki dla dzieci	Przyjazne relacje z innymi pracownikami
Komputer albo telefon służbowy	Częste okazywanie przez przełożonych aprobaty i uznania dla działań pracownika
Programy emerytalne	Możliwość pracy w elastycznych godzinach
Karnety wstępu na basen, na siłownię, kregielnie, itp.	Stworzenie oczekiwanych warunków pracy opartych na zaufaniu i szacunku
Bilety do instytucji kultury	Prestiż organizacji
Akcje i udziały w firmie	Wyjazdy integracyjne
Towary firmy sprzedawane po preferencyjnych cenach	Dopuszczenie do podejmowania decyzji (partycypacja pracownicza)
Ubezpieczenia grupowe dla personelu	Stabilność zatrudnienia i bezpieczeństwo pracy
Przyznawanie nagród rzeczowych w formie stałej lub okazjonalnej	Wysyłanie na szkolenia zawodowe i kursy specjalistyczne

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Adamik, M. Nowicki, *Metody i narzędzia motywowania personelu*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, WKP, Warszawa 2012, s. 373-386

Zaproponowany przegląd instrumentów motywowania wskazuje również na dwa główne źródła ich pochodzenia: strategia motywowania wsparta możliwościami finansowymi oraz kultura organizacyjna i przyjęty styl zarządzania. Wśród wyróżnionych instrumentów motywowania, jako najistotniejszy wskazać należy system nagradzania pracowników bazujący na wynagrodzeniu, stanowiący formalne i nieformalne mechanizmy, z wykorzystaniem, których następuje identyfikacja i ewaluacja oraz nagradzanie za osiągnięte w pracy wyniki. Wpływa on na postawy, zachowania i motywację do pracy²¹. Płaca stanowi czynnik wiodący w procesie wyboru pracodawcy oraz z czasem staje się czynnikiem do pracy przywiązującym²².

²¹ Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami...* op. cit., s. 543

²² Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi* op. cit., s. 221

Motywowanie personelu sprzedażowego z wykorzystaniem wybranych bodźców materialnych - wyniki badań regionalnych

Charakterystyka badania i próby badawczej

Prezentowane zagadnienia wybrane zostały z badania „Zarządzania relacjami z kapitałem klienckim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw województwa opolskiego. Identyfikacja stymulatorów wzrostu wartości klienta”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w ramach grantu naukowego w konkursie Miniatura²³.

Celem badania było poznanie podejścia przedsiębiorców do procesów zarządzania wartością klienta, m.in. poprzez:

- zebranie informacji nt. roli i znaczenia klienta w rozwoju organizacji,
- zebranie informacji nt. ilość, intensywność, jakość i komplementarność narzędzi współpracy z kapitałem klienckim,
- zebranie informacji nt. sposób gromadzenia danych z rynku i zdolność do przetwarzania wiedzy w innowacje.

Kwestionariusz ankiety został zaprojektowany z myślą, zarówno o MŚP działających w sektorze B2B jak i B2C. W badaniu wskazano, iż istotne cechy jednostki mające wpływ na otrzymane wyniki to:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- sektor rynku (B2B/B2C),
- segment klientów.

Badanie realizowane było z wykorzystaniem metody CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview), której silną stroną jest z całą pewnością realizacja badania poprzez stały monitoring przebiegu badania i reakcji respondentów – personalizacja kontaktów, weryfikacja uzyskanych danych na bieżąco, przygotowanie danych do analizy poprzez zastosowanie elektronicznego kwestionariusza ankiety.

Badana populacja wyniosła 100 295²⁴, wymagana liczba respondentów to 383, w podziale na samo zatrudnienie, mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Poziom ufności w badaniu: 95%. Błąd maksymalny: 5%.

Zaproponowany został rozkład proporcjonalny względem liczby podmiotów w każdym z powiatów woj. opolskiego, zaś na poziomie województwa wprowadzony został dobór celowy, z proporcjonalnym podziałem po 1/3 liczby podmiotów z każdej z 3 wyróżnionych grup. W przypadku najliczniejszej w województwie opolskim grupie podmiotów - mikroprzedsiębiorstw - zaproponowano by podzielić ją na jednoosobowe podmioty gospodarcze i pozostałe, z założeniem, iż samo zatrudnienie będzie stanowić nie więcej niż 50% w grupie mikro przedsiębiorstw. Umożliwiło to określenie progów minimalnych dający gwarancję pozyskania danych w reprezentatywnych grupach, jednocześnie dając pewną elastyczność w doborze próby. Udział w badaniu wg wielkości przedsiębiorstw obrazuje wykres 1.

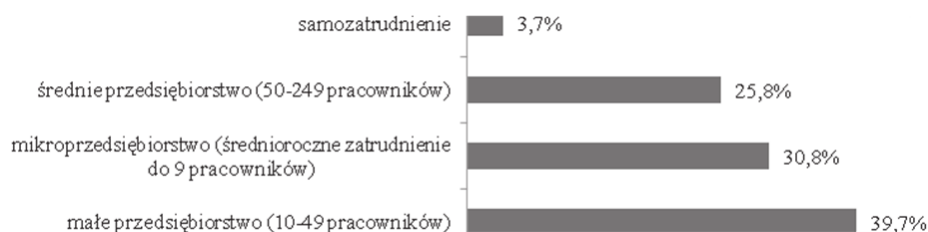
Biorąc pod uwagę branże firm wg sekcji PKD, których przedstawiciele uczestniczyli w badaniu zauważyć można, że największy odsetek respondentów reprezentował sekcję C –

²³ NCN: Narodowe Centrum Nauki. Dokumentacja konkursowa Miniatura 1.

www.ncn.gov.pl/ogloszenia/konkursy/miniatura1 (online 15.06.2018)

²⁴ www.stat.gov.pl Bank danych lokalnych stan na 31.12.2016 – zgodnie z danymi przygotowanymi we wniosku konkursowym.

przetwórstwo (21,9%). W dalszej kolejności, pod względem liczebności, znaleźli się przedstawiciele firm działających w sekcji B – handel hurtowy i detaliczny, naprawa samochodów, z wyłączeniem motocykli (16,2%), S – pozostała działalność usługowa (11,7%), F – budownictwo (11,5%), A – rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (8,9%) oraz M - działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (7,0%). Pozostałe kategorie PKD reprezentowane były przez mniej niż 4% podmiotów każda.



Wykres 1. Charakterystyka próby badawczej – wielkość podmiotu

Źródło: opracowanie własne

Blisko 90% respondentów wskazało posiadanie ugruntowanej pozycji na rynku, wynikającej z doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej: 67,4% powyżej 15 lat; 11,2% - 11-15 lat i 11,5% to powyżej 6 lat. Podział przedsiębiorstw ze względu na rynek, na jakim operują prezentuje wykres 2.



Wykres 2. Charakterystyka próby badawczej – rodzaj obsługiwanego rynku

Źródło: opracowanie własne

Motywowanie personelu sprzedażowego z wykorzystaniem wybranych bodźców materialnych

Istotnym kryterium badania był segment rynku w jakim działają przedsiębiorcy:

- 66,8% zadeklarowało, iż działają zarówno na rynku B2B jak i B2C,
- w grupie przedsiębiorstw aktywnych wyłącznie na rynku B2B znalazło się 24,3%,
- współpracę z rynkiem B2C wskazało 8,9% respondentów.

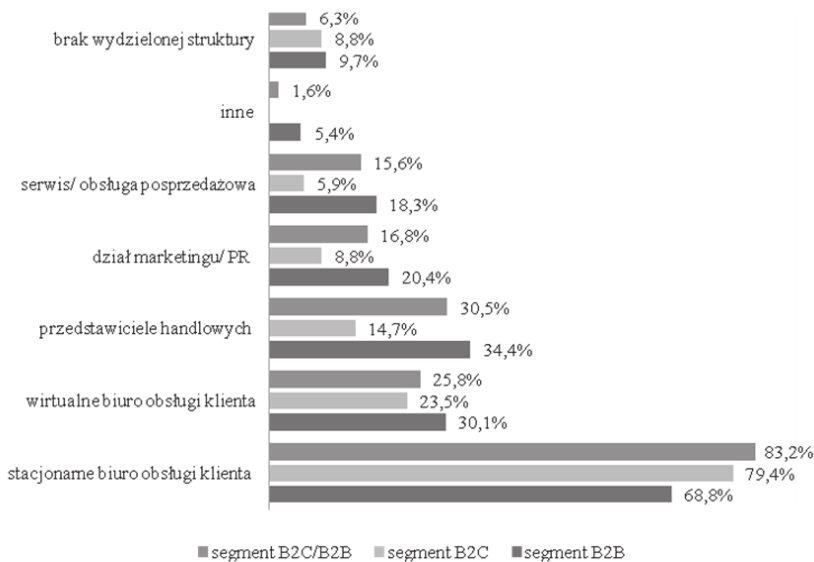
Wśród wielu pytań badawczych dotyczących kapitału klienckiego, jednym z porządkujących wiedzę o respondentach, było pytanie o grupy klienckie w podziale na częstotliwość podejmowania kontaktów z firmą (Wykres 3).



Wykres 3. Podział przedsiębiorstw ze względu na grupy klientów

Źródło: opracowanie własne

W kontekście realizowanej obsługi klienta pojawiły się dwa pytania badawcze. Pierwsze z nich dotyczyło nastawienia struktury organizacyjnej na doskonalenie zarządzania relacji z klientem. W tym przypadku ankietowani mogli wskazać dowolną liczbę odpowiedzi. Zdecydowanie najczęściej uczestnicy badania podawali, że jest to stacjonarne biuro obsługi klienta (79,4%). Z mniejszą częstotliwością wskazywani byli przedstawiciele handlowi (30,0%) i wirtualne biuro obsługi klienta (26,6%), a także dział marketingu/PR (17,0%) oraz serwis/obsługa posprzedażowa (15,4%). Na brak wydzielonej struktury w zakresie współpracy z klientami wskazało 7,3% ankietowanych. Prezentacja wyników na pytanie: w jaki sposób współpraca z klientami znajduje swoje miejsce w strukturze organizacyjnej reprezentowanego przedsiębiorstwa, przygotowana została w podziale na obsługiwane segmenty rynku (Wykres 4).



Wykres 4. Organizacja obsługi klienta w podziale na obsługiwane segmenty rynku

Źródło: opracowanie własne

Również w korelacji do obsługiwanych rynków, bez względu na geograficzny obszar działalności respondenci najczęściej wskazywali na stacjonarne biura obsługi klienta. Jednakże znacząco większy był udział przedstawicieli handlowych (44,4%) oraz działu marketingu/PR (33,3%) i wirtualnego biura obsługi klienta (33,3%). Uzyskane wyniki wskazują na wyodrębnienie, w sposób sformalizowany, w strukturach organizacyjnych personelu sprzedażowego odpowiedzialnego za budowanie relacji z klientami.

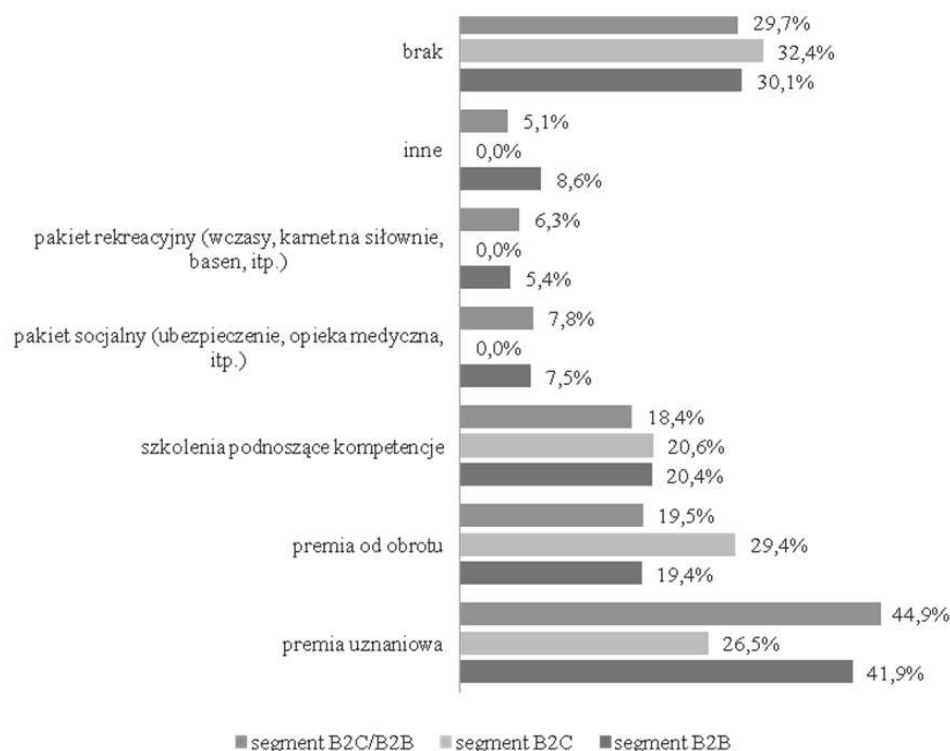
Respondenci zostali również poproszeni o wskazanie, w jaki sposób wynagradzają pracę personelu sprzedażowego. W ujęciu ogólnym, przedstawionym na wykresie 5, najczęściej wskazywane przez respondentów były premie: uznaniowa (42,6%) i od obrotu (20,4%), co stanowi potwierdzenie tezy, iż systemy nagradzania pracowników bazujące na wynagrodzeniu są najczęściej i najchętniej stosowanymi systemami motywacji. Jednocześnie 30,0% badanych przyznało, że w reprezentowanych przez nich organizacjach brak jest jakiegokolwiek sposobu nagradzania efektów pracy osób współpracujących z klientami. Oznacza to, iż samo wynagrodzenie, w rozumieniu kadry zarządzającej, jest wystarczającym bodźcem do właściwej realizacji powierzonych działań.



Wykres 5. Instrumenty motywowania w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: opracowanie własne

Również 5,5% badanych wskazało na inne sposoby nagradzania efektów pracy z klientami. Wymienione tu zostały: dodatek za opiekę nad klientem; nagrody pieniężne; pochwały; premie kontraktowe; premie kwartalne; premia punktacja wśród pracowników; premie wypracowane; promocje cenowe; prowizje; wycieczki; uznanie przełożonego.

Prezentacja wyników na pytanie: w jaki sposób wynagradzana jest praca personelu sprzedażowego, również przygotowana została w podziale na obsługiwane segmenty rynku (Wykres 6). Ujawniło to znaczące różnice w podejściu do nagradzania personelu sprzedażowego, w sektorze B2C niestosowane są pozapłacowe czynniki nagradzania, takie jak pakiety rekreacyjny, pakiet socjalny i inne. Duże znaczenie, blisko 10 punktów procentowych więcej ma za to premia od obrotu.



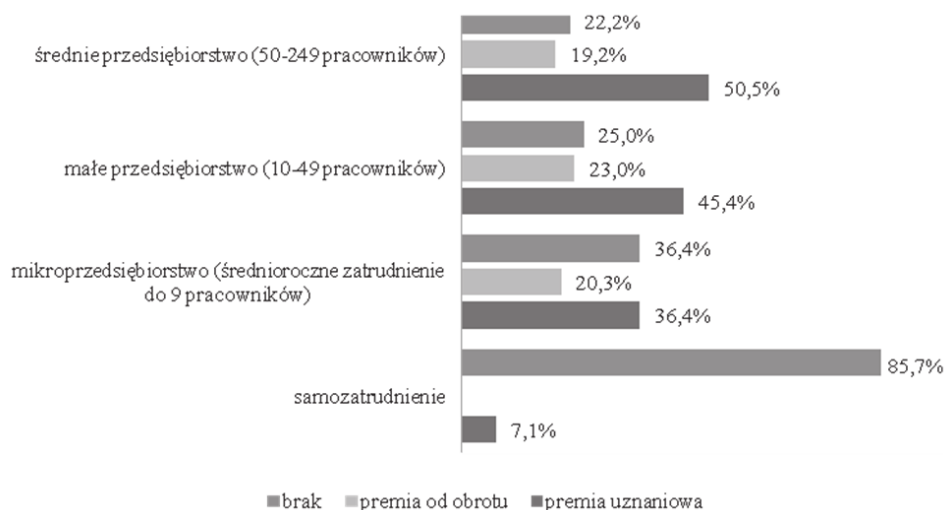
Wykres 6. Instrumenty motywowania w badanych przedsiębiorstwach w podziale na segmenty rynku
 Źródło: opracowanie własne

Na wykresie 7 przedstawione zostały instrumenty płacowe w podziale na wielkość podmiotu gospodarczego. Co nie dziwi ze względu na specyfikę prowadzonej działalności, w przypadku samozatrudnienia, blisko 86% wskazało na brak stosowania jakichkolwiek instrumentów motywowania. Osoby pracujące na własny rachunek nie mają potrzeby wprowadzania dodatkowych bodźców motywacyjnych – wystarczającym jest odpowiedzialność za wyniki oraz motywacja wewnętrzna skupiająca się na dążeniu do sukcesu. W odniesieniu do przedsiębiorstw posiadających kilku pracowników, można uznać, że wykorzystanie płacowych bodźców motywacyjnych należy do standardowych narzędzi w praktykowanym systemie motywacji personelu sprzedażowego. Najchętniej stosowane są premie uznaniowe, stanowiące element systemu uznaniowych podwyżek płacy, w którym pracownicy otrzymują premie, których wysokość jest zróżnicowana w zależności od efektów pracy²⁵.

Armstrong wskazał na konkretne zalety i wady stosowania nagradzania uzależnionego od efektów: jasne i zrozumiałe dla wszystkich zasady nagradzania, motywacja do efektywniejszej pracy, jednolite traktowanie wszystkich pracowników,

²⁵ Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami...* op. cit., ss. 544-545

ustalony formalnie system bazujący na przyjętych schematach. Wśród wad wymienia m.in.: wygórowane kryteria oceny niemożliwe do spełnienia, wsparcie negatywnej konkurencji pomiędzy pracownikami, rozwój podejścia ilościowego z niekorzystnym wpływem na jakość obsługi, traktowanie wszystkich pracowników wg jednego kryterium, z chwilą gdy postawy i zachowania są kwestią indywidualną, itd.²⁶.



Wykres 7. Wybrane instrumenty motywowania w badanych przedsiębiorstwach w podziale wielkość podmiotu
Źródło: opracowanie własne

Kluczowym wydaje się być tutaj system weryfikacji i oceny osiągniętych rezultatów. W przypadku personelu sprzedażowego efekty pracy, osiągnięte z wykorzystaniem właściwych bodźców motywacyjnych są możliwe do oceny poprzez pomiar wskaźnikowy takich m.in. wartości jak: zysk na jednego pracownika, liczba klientów na jednego pracownika, liczba nowych klientów, wskaźnik retencji klientów, liczba stałych klientów, ranking klientów, wahania wartości sprzedaży, liczba i wartość zamówień, liczba zadowolonych klientów, liczba powracających klientów. Właściwie zaprojektowany, będzie długofalowo sprzyjał utrzymaniu jak również poprawie osiągnięć pracowników.

Podsumowanie

Problematyka motywacji jest niezwykle złożona i doczekała się prób wyjaśnienia na gruncie odmiennych teorii motywacji. Motywacja to zjawisko rozpatrywane zarówno w badaniach nad treścią, procesem, jak i wzmocnieniami ludzkiej psychiki oraz zachowań. Z pojęciem motywacji nierozdzielnie wiąże się z motywowanie jako zewnętrzny wobec pracownika proces organizowany przez kadre menedżerską

²⁶ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi* op. cit., s. 619

przedsiębiorstwa. Rolą kadry zarządzającej jest posiadanie wiedzy o tym, w jaki sposób i w jakim stopniu stosowane motywatory wywierają wpływ na postawy, zachowania i motywację. Realizacja procesu motywacji wymaga stosowania katalogu różnorodnych instrumentów, czyli narzędzi zachęcania i skłaniania ludzi do pracy. Menedżerowie dysponują tutaj środkami przymusu, zachęty i perswazji. Mogą wykorzystywać motywatory finansowe oraz pozafinansowe, w tym nakłaniać do pracy przy pomocy instrumentów materialnych oraz pozamaterialnych.

Wyniki badań przeprowadzonych w MŚP wskazały, iż przedsiębiorstwa posiadają systemy motywacyjne, w ramach których do najczęściej stosowanych należą instrumenty motywacji płacowej (premia uznaniowa, premia od obrotu). Częściowo stosowane są również bodźce pozapłacowe w postaci pakietów socjalnych i rekreacyjnych. Oznacza to, że jako najczęściej stosowane w motywacji są systemy nagradzania, których skuteczność zależy do tego, w jakim stopniu gwarantują zapewnienie potrzeb koniecznych pracowników oraz w jaki jest ich realny wpływ na postawy u zachowania.

Doświadczenie pokazuje, iż bodźce materialne wymagają uzupełnienia motywatorami niematerialnymi – tylko taka kompilacja narzędzi motywacji może skutkować osiągnięciem celów na każdym z poziomów organizacji. Sektor MŚP powinien zatem uwzględniać w procesie doboru instrumentów motywowania, również te zaspokajające potrzeby wyższego rzędu (Tabela 1) oraz mocniej akcentować podejście indywidualne do pracownika.

Bibliografia

- Adamik A., Nowicki, M.: *Metody i narzędzia motywowania personelu*. [w]: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2012.
- Al Mehrzi N., Kumar Singh, S.: Competing through employee engagement: a proposed Framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Issue: 6, 2016 pp.831-843, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037> (online 04.06.2018)
- Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.
- De Juana-Espinosa S., Rakowska A.: Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences. *European Journal of Management and Business Economics*, 2018, <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2018-0027> (online 04.06.2018)
- Griffin R. W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2009.
- GUS: www.stat.gov.pl, Bank danych lokalnych stan na 31.12.2016.
- Janowska Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwania XXI wieku*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*. Teoria i praktyka. Biblioteczka Pracownicza, Warszawa, 2006.
- Kozłowska A.: *Potrzeby jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych - raport badawczy*. Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, 2014.
- Kozłowski W.: *Motywowanie pracowników w organizacji*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2017.
- NCN: Narodowe Centrum Nauki. Dokumentacja konkursowa Miniatura 1. www.ncn.gov.pl/ogloszenia/konkursy/miniatura1 (online 15.06.2018)
- Nohria N., Groysberg B., Lee L-E.: *Employee Motivation. A Powerful New Model*. Harvard Business Review, July-August 2008,

<https://pdfs.semanticscholar.org/b345/cfa480b2c5ae4dabac23aa1be839559d7a36.pdf> (online 05.06.2018)

Penc J.: *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000.

Sekula Z.: *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.

Walecka A. (2012). *Podstawy motywowania pracowników*. [w]: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2012.

Oleksyn T.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa, 2016

Summary

The article presents and discusses the motivations of sales staff. The basic thesis of the article was focused on discussing the instruments used by the managerial staff to construct the motivation system.

The purpose of the article is to identify motivation instruments used in enterprises, taking into account the size criterion as well as market segments and the type of clients. Identified dependencies may have a significant impact on the future shape and nature of the motivation systems, developed with particular emphasis on the role of sales staff operating in direct contact with customers.

In the author's research on customer relationship management carried out among small and medium-sized enterprises in the Opolskie voivodship, issues related to the operation of sales staff responsible for cooperation with clients' capital in these enterprises were also undertaken.

Based on the results of a literature query, experience from cooperation with regional enterprises and original research on managing customer-relationship relations in the SME sector, recommendations have been developed regarding activities aimed at creating involvement of sales staff.

Keywords: client capital, sales staff, motivation, motivation system.

Informacja o autorze:

Dr inż. Małgorzata Adamska

Politechnika Opolska

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Katedra Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem

e-mail: m.adamska@po.opole.pl

ORCID: 0000-0001-5227-3519

Praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego o nr DEC-2017/01/X/NS4/01606 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki