

A laboratóriumi műszerpiacon tevékenykedő hazai forgalmazók értékesítőinek motiváció, és teljesítmény vizsgálata a versenyképesség fokozásának hatékonysága érdekében

Tolnay Anita - Lajos Attila

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2022.56.03.05

A TANULMÁNY CÉLJA

Kutatási témánk egy speciálisan tudományos, szűk piacon, a hazai laboratóriumi műszerforgalmazói szegmensen, a termék-, és értékesítésért felelős munkatársak gyakorlatban alkalmazható teljesítménynövelő motivációs rendszerére kíván optimalizált modellt alkotni. A tanulmány célkitűzése termékfelelősök motiváltságát befolyásoló tényezők feltárása, növelésére megfelelő teljesítményértékelő rendszer létrehozása és támogatása

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Az adatgyűjtés közvetlen eljárással, féligstrukturált és strukturálatlan, tényfeltáró célú fókuszcsoporthoz és egyéni mélyinterjúk formájában valósult meg. Az alkalmazott módszertan kvalitatív (fókuszcsoporthoz és mélyinterjúk) és kvantitatív (kovariancia és többváltozós lineáris regresszió) kutatás keretében vizsgálja az értékesítésért felelős alkalmazottak motivációját és elért teljesítményének meghatározó faktorait.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A tanulmány során, elsőként, szekunder kutatás keretében áttekintést nyújt nemzetközi és hazai szakirodalmi feldolgozáson át a korai emberközpontú irányzatokról, valamint számos elméleti modell gyakorlati implementálhatóságának koncepcióját mutatja be a vizsgált piacon. A kutatás további alapját a szakirodalmi áttekintésben bemutatott elméleti teljesítményértékelés és motivációs modellek segítségével, valamint kimutatott összefüggéseivel szerkesztett, egyénileg kialakított, saját szerkesztésű modell adta. A modell, egy egységként kezeli a teljesítményértékelés és a motivációs rendszer tényezőit a szervezetben dolgozóakra, csoportos és egyéni szinten. Az eredmények tükrében megállapítást nyert, hogy az egyéni célok figyelembe vételével, valamint a megfelelő csoportdinamika kialakításával a szervezet nagymértékben javíthatja piaci pozícióját. A kapott kutatási eredmények, szociodemográfiai tényezők figyelembe vételével, széles körben generalizálhatók más iparágban működő KKV-ra.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatási eredmények kiértékelését követően szakmai javaslatok kerültek megfogalmazásra, az értékesítő szakemberek individuális motivációs tényezőinek meghatározására, teljesítményértékelésük hatékony kivitelezésére a szegmens versenyképességének növelése céljából. Az egységes teljesítményrendszer kiépítése és bevezetése nélkülözhetetlen feltétel a hatékony működéshez. A modell hatékonyan alkalmazható a laboratóriumi piaci szegmensen működő műszerforgalmazó cégek értékesítési szakembereire. A modell biztos kiindulópontot ad a vállalat vezetésének a hatékony motivációs rendszer megalapozására.

Kulcsszavak: humán erőforrás, motiváció, teljesítmény

BEVEZETÉS INTRODUCTION

A laboratóriumi műszerforgalmazói piac egy szűk, belterjes, tudományos szegmens, ahol jórészt a hazai KKV szektorban működő kisvállalatok tevékenykednek jól ismert nemzetközi laboratóriumi eszközöket gyártó nagyvállalatok képviselőiben.

Az utóbbi évtizedekben végbement radikális gazdasági változások, a globalizáció térnyerése, egyre erősödő laborpiaci verseny kiéleződéséhez vezetett – a fejlett és fejlődő országok termékei között – stratégiai gondolkodásmód váltásra kényszerítette a hazai forgalmazókat, mely a felhasználói igényekhez és szükségletekhez idomul magas szintű kapcsolati marketing erősödésében, kiemelt vevőgondozásban és az alkalmazottak teljesítményének – magas, egyéni motivációs tényezőkön keresztül – növelésében nyilvánul meg. A piaci pozíció megőrzése, valamint megerősítése érdekében a változásokhoz való alkalmazkodás, az ügyfelek szükségletei alapján történő szegmentálás és az ügyfél-elégedettség, továbbá az értékesítésért felelős szakemberek motiváltságának fokozása, teljesítményük folyamatos és kiszámítható értékelése a cégek tevékenységének mindenkori mozgatórugójává vált.

Tanulmányunk célkitűzéseként a szervezeti magatartástudomány keretein belül az értékesítő termék- és területi felelős munkatársak, mint a cég pénzügyi, likviditási forrásának legfőbb előteremtőinek, egyéni-és csoportos motivációs rendszerének analízisét kutatjuk kvalitatív és kvantitatív módszertannal. Kutatási kérdésként a laboratóriumi műszerforgalmazó cégek értékesítőinek motivációs tényezőjét, teljesítményértékelését vizsgáljuk a hatékonyabb versenyképes piaci működés érdekében. Célunk a vizsgált témát holisztikus megközelítésmódban, a lehető legkomplexebb formában elemezni. A kutatás során szekunder és primer forrásból dolgozunk. Az elméleti modellek bemutatását követően saját kutatási részként megalkotásra kerül egy, a szakirodalmi modellekből áttüzetett, kombinált, gyakorlati célok alkalmazására szolgáló motivációs modell, melynek segítségével kvalitatív felmérés keretében vizsgáljuk a laboratóriumi műszerforgalmazók értékesítési szakemberei teljesítményének meghatározó tényezőinek összefüggéseit, majd ezt követően kiértékeljük a kapott eredményeket.

Kutatásunk lezárásaként javaslatokat fogalmazunk meg a hatékony motivációs háttérre.

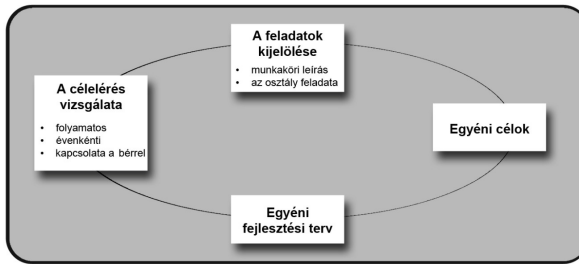
ELMÉLETI HÁTTÉR THEORETICAL FRAMEWORK

A szekunder kutatásunkhoz kapcsolódó célként a teljesítmény-értékelésre és a motivációs tényezők feltárására, elméleti modelljeire rendelkezésre álló szakirodalmi feldolgozást tűztük ki célul a minél teljesebb kép érdekében. A motiváció a latin „movere” szóból ered (Tóthné, 2012), mely azt jelenti, mozdít. „A motiváció belső késztetés erőfeszítések megtételére, bizonyos célok elérése érdekében.” (Újhelyi, 2001, 29). A cégek alkalmazottjainak motivációjának vizsgálatával számos tudományos tanulmány foglalkozik. A 20. század első felében kialakult emberközpontú klasszikus irányzatok a kutatások homlokterébe állította az emberi viszonyok tanát. A korai kutatási kísérletek, Elton Mayo, a Harvard Business School kutatójának nevéhez fűződik, aki az ATT Western Electric Company Hawthorne-i üzemében, Chicago egyik külvárosában, folytatott vizsgálatot a dolgozók munkateljesítményével kapcsolatban mélyinterjú keretében, valamint csoportbefolyások elemzésével (Mayo, 1933). Rávilágított, hogy a növekvő teljesítmények nem a munkakörülmények megváltoztatására vezethető vissza, hanem az emberi társas kapcsolatban, a motivációban bekövetkezett változásokban keresendő. A teljesítmény erősen függ a dolgozók érzelmi beállítottságától, a munkahely közegében betöltött szerepétől. Az egyéneket nemcsak gazdasági ösztönzökkel, hanem különböző társas és pszichológiai tényezőkkel is motiválni lehet, növelve ezzel munkahelyi megelégedettségüket. A participáció az egyik kiemelt motivációs tényező. A vállalatok versenyképes működését a piacon nagyban befolyásolja az egyéni és csoportos tényezőkhöz túl, az adott országban elfogadott kulturális tényezők. Chester (1954) szakítva a klasszikus iskola hagyományaival, a szervezetet szociális, társas rendszernek tekintette. A szervezet tagjai együttműködnek egymással és ennek eredményeként jön létre a kívánatos működés. Chester szerint a szervezet léte azon múlik, hogy milyen mértékben valósul meg a tagok szervezeti hozzájárulásának és kielégülésének egyensúlya. A versenyképesség fokozására szolgáló szervezeti célokat az egyéneknek el kell ismerniük és annak érdekében kell tevékenykedniük. Gyökér (2015) kiemelt jelentőséget tulajdonított a szervezeten belüli kommunikációnak.

A teljesítmény-értékelés két jól elkülöníthető iránya figyelhető meg az utóbbi években. Az egyik a teljesítményértékelés növekvő céljainak száma, a másik az értékelési módszerek a személyisége-

gyektől és a kötetlen értékeléstől egyre inkább a magatartási és végeredmény alapú módszerek irányába tolódott. A teljesítményértékelés részét képzí a hatékony teljesítmény menedzsment komplex folyamatának. A teljesítmény menedzsment magában foglalja a feladatok kijelölésén túl az egyéni célokat és fejlesztési terveket, mely a célélérés vizsgálatához vezet. A folyamat lépéseit végigkíséri a folyamatos visszacsatolás. A szervezetfejlesztési gyakorlatban hangsúlyos a csoportok megfigyelése, de a mindennapi vállalati, szervezet vezetői gyakorlatban elsősorban az egyének megfigyelése, teljesítményértékelése, motiválása a cél (Gábor, 2021). A teljesítmény menedzsment ciklusát az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A teljesítmény menedzsment modellje
Figure 1. Performance management model



Forrás: saját szerkesztés

A célok elérésének értékelésére szolgáló rendszeres áttekintés erősen motiváló hatású, mely a fejlődésre hat. A menedzsment legfőbb kihívása, olyan teljesítmény-értékelési és motivációs rendszer kialakítása, mely versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot a hasonló tevékenységű piaci szereplőkkel szemben.

Bauer és Berács (1998) szerint „A motiváció olyan belső állapot, amely meghatározott célok teljesítése irányába mozgatja az embereket, akik ezáltal céltudatos magatartást valósítanak meg”. A motivációt élettani hatások (pl. ösztönök), kulturális hatások (pl. normák) és társas hatások (pl. interakciók) befolyásolják. Az ember olyan, mint egy jéghegy, leginkább a felszín alatti tudattalan késztetések, vágyak befolyásolják gondolatainkat, cselekedeteinket. A motiváció vizsgálatokor figyelembe kell venni, hogy az értékesítő számos esetben több információval és szaktudással rendelkezik az általa eladásra kínált termékről, mint a vezető menedzserek. Az ügynökelmélet megbízó és megbízott között információ aszimmetriát vet fel, mely visszaélésre adhat lehetőséget. A motivációs ösztönző rendszer hatékony kiépítésénél átfogó szemléletmódra van szükség.

A motivációs elméletek az alábbi két csoportra oszthatók:

- motivációs tartalom elméletek
- motivációs folyamat elméletek.

A kutatás során a vizsgált és feltárt motivációs tényezőket a fenti elméleti kategóriákba való tartozás alapján tematizáljuk.

A *tartalmi elméletekből* Herzberg motivációs elméletét tudjuk leginkább integrálni a laboratóriumi műszerpiaci disztribútori primer, kvalitatív kutatásra.

Herzberg-féle kéttényezős elmélet ***Herzberg's two-factor theory***

Herzberg (1974) rávilágított, hogy más tényezők befolyásolják az elégedettséget, mint az elégedetlenséget, így különböző dimenzióba helyezkedik el. Egészségtani (higiénés) tényezőknek nevezte el azokat a tényezőket, melyeknél a munkával való elégedetlenség a fizika környezettől, a munkatársaktól, a vezetőktől ered. Motivátoroknak nevezte el azokat a tényezőket, melyek esetében a megelégedettség a munka tartalmától, az érdekes, az ember képességeit próbára tevő munkatevékenységtől függ (Klein, 2001, 347).

Az elégedetlenséget az alábbi tényezők határozzák meg:

- vállalati politika,
- munkafelügyelet,
- főnökkel való kapcsolattartás,
- beosztottakkal való kapcsolattartás,
- munkakörülmények,
- fizetés.

Az elégedettségek közé a lentiek sorolhatók:

- értelmes munka,
- kihívó feladat,
- teljesítmény,

- előrehaladás,
- fejlődés.

A két tényezőcsoport alapvetően különbözik egymástól, az elégedetlenséget előidézők a környezeti tényezőkre, a munka környezetére bontható le, míg az elégedettség a feladat belső tartalmához, a munka lényegi elemeihez köthető. Herzberg a két tényezőcsoportot külső, extern és belső, intern jellemzőknek nevezte el, de tőle származik a higiénés tényezők és a motivátorok elnevezés is. A motivációnál lényeges, hogy maga a célzott személy akarjon önszántából cselekedni (Herzberg, 1974).

A motiváció *folyamatelméletei* közé az alábbiakat sorolhatjuk.

A motivációs elméletek másik csoportja az ún. *folyamatelméletek*, melyek mindegyikénél egy folyamat részeként elemzik az egyén motivációját, kiemelkedő szerepet tulajdonítva a visszajelzéseknek, amelyek lehetnek pozitív vagy negatív előjelűek is.

A *motiváció* a szervezetben belül az egyének által tanúsított viselkedés, magatartás egy közös szervezeti cél megvalósítása érdekében, miközben egyéni szükségleteik kielégítésére is törekszenek. A viselkedést, a magatartást alapvetően a cselekedetet, a tevékenység határozza meg. Az értékesítési tevékenység ellátásának magatartását aktivizáló tényezők határozzák meg a sikeres feladatellátást, az egyénben keltett belső feszültség által, mely energiával látja el a célszemélyt és így készlet cselekedetre.

A sikeres vállalatirányítás érdekében, a menedzsereknek ismerniük és befolyásolniuk kell alkalmazottaik indítékai által, adott szituációban kiváltandó cselekedeteit, mely indítékok szükséglet, akarat, valamint impulzus formájában fogalmazódnak meg az egyénben. A menedzserek feladata célirányosan segíteni és terelni beosztottaikat a vállalati célok irányába, meg kell akadályozniuk, hogy a szükséglet kielégítésének esetleges megakadályozása kudarcba, agresszív viselkedésbe, ellenségeskedésbe, lázadásba torkolljon vagy a teljesítmény csökkentését előidéző más viselkedési formák alakuljanak ki, úgy mint regresszió, komplexus vagy rezignáció.

A vezetőknél tudatosan kell befolyásolniuk alkalmazottaik tevékenységeit a hatékony piaci jelenlét érdekében. A menedzsereknek ismerniük kell az alkalmazható motivációs lehetőségek tárházát a cég stabil működésnek fenntartása céljából. Egységesen használható motivációs eljárás nem áll rendelkezésre, így a menedzsereknek leginkább a szituatív helyzethez legjobban alkalmazkodó módszert kell bevetniük.

A motiváció alapkérdései:

- Mi adja az erőt a tevékenység megkezdéséhez, fenntartásához?
- Mitől függ, hogy egy szükséglet milyen tevékenységre ösztönzi az egyént?
- Milyen motivációs tényezők állnak a sikeres értékesítési tevékenység kiváltása mögött?
- Melyek az értékesítési formák kiválasztásának motiváció?
- Hogyan oldható fel a motivációs konfliktus?

Motivációs konfliktus akkor lép fel, amikor az egyén nem tudja elérni valamely célját vagy a cél elérése közben akadályokba ütközi. A menedzsmentnek segítenie kell a dolgozót célja elérésében, megteremteni a megfelelő háttér körülményeket, hogy ne ütközzön akadályba munkavégzése során. Az értékesítés során a menedzsmentnek nemcsak dolgozó motivációját kell növelnie, hanem a vevői oldalon álló beszerzési központ ügyfeleinek vásárlási hajlandóságát is meg kell teremtenie. Az értékesítő személyt fel kell készíteni az ügyfélnél fellépő motivációs konfliktusok kezelésére, frusztrációjának csökkentésére, a szerződés elemeinek pozitív irányú módosításával, úgy mint árkedvezmény, szakmai applikációs tanácsadás, promóció, műanyag fogyóeszköz ajándékozás. A motivációs konfliktusnak egyaránt lehetnek külső- és belső okai. A külső okokat (pl. nem jut pályázati forráshoz egy intézmény) sok esetben nem tudja befolyásolni az értékesítő, míg a belső okok által fellépő frusztrációnál, az egyén saját elképzelése, viselkedése gátolja céljai elérésében, így az értékesítő elősegítheti az akadályok leküzdését a sikeres együttműködés érdekében. Számos tanulmány támasztja alá az értékesítési teljesítmény belső- és külső (intrinsic and extrinsic, I/E) motivációjának fontosságát (Anderson & Oliver, 1987; Chowdhury, 2007; Dubinsky et al. 1994). Miao et al. (2006) kutatásában kibővítette motivációs vizsgálati területét a kognitív és az affektív összetevők hatásával az egyének külső és belső motivációit alapul véve. Kutatásukban részletesen vizsgálják az I/E motivációt kiváltó előzményeket, valamint következményeket. Chowdhury (2007) tanulmányában 105 értékesítő I/E motivációját, valamint elért teljesítményét vizsgálta a vezetői magatartás hatásának következményeként regresszióanalízissel és Pearson korrelációval.

Gray és Wert-Gray (2013) kutatása az értékesítési motivációt vizsgálja az elvárások elméletéből és a viselkedési döntésemelétből származó fogalmak és keretek integrálásával. Rávilágít, hogy az egyéni mentális folyamatok változóinak feltárásával a viselkedési döntésemélet lehetőséget kínál a kutatóknak, hogy továbbfejlessék a teljesítmény elváráselméleti keretmodellt (expectancy theory

framework), és ezáltal is javítsák az értékesítési motiváció megértését.

Ingram et al. (2013) tanulmánya hozzájárul az értékesítési motiváció, továbbá a munka iránti elkötelezettség hosszú távú, domináns teljesítmény elváráselméleti keretmodellbe történő integrálásához. Kutatásukban 231 ipari területen dolgozó értékesítő motivációját vizsgálták, kiemelve a munka iránti elkötelezettséget, az erőfeszítést, valamint a teljesítmény közötti összefüggéseket.

Cron és Slocum (1986) korai munkájában eltérő szempontból közelítette meg a motivációt. Tanulmányuk négy különböző karrier szakaszban vizsgálja az értékesítőket. Rávilágít, hogy az egyének pszichológiai és szociológiai szükségletei eltérőek a különböző szakaszokban, mely nagymértékben befolyásolják a munkához való hozzáállást, valamint az elért teljesítményt. Az értékesítők teljesítményének, személyes, stratégiai és területi tényezőkkel való kapcsolata szintén változó a karrier adott szakaszától függően. Általánosan elfogadott szemlélet az ösztönzés menedzsmentben, hogy a jutattások kiegészítik a hagyományos bért, és olyan speciális funkciókat kapnak, amelyeket a bér nem képes megoldani.

A motiváció és a teljesítményértékelés alapozza meg a munkavállaló teljesítményének növelését.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN APPLIED RESEARCH METHODOLOGY

Primer kutatási módszernek a kvalitatív feltáró eljárást választottuk, mely strukturálatlan, feltáró jellegű, kis mintán alapul, és a probléma meghatározását, megértését szolgálja, továbbá kvantitatív módszert (kovariancia, többváltozós lineáris regresszió) alkalmaztuk az értékesítő szakemberek teljesítményének vizsgálatára.

A kvalitatív kutatáson belül közvetlen (direkt) nyílt eljárást alkalmaztunk, melynél a vizsgálatban részt vevő alanyok tisztában vannak a vizsgálati céllal és konstruktív módon közreműködést tanúsítanak. A felmérést kezdetben fókuszcsoportos technikával indítottuk, majd rátértünk az általunk hatékonyabbnak ítélt mélyinterjú személyenkénti módszerre. Az eltérő családi háttérrel, különböző korosztályhoz tartozó, más életszakaszban lévő emberek vizsgálata sokkal célravezetőbbnek tűnt, melyet esetenként egyénileg kezeltünk, figyelembe véve a különböző indítatású igényeket.

Konceptualizálás Conceptualization

A vizsgált szegmens méretét tekintve niche marketnek számít, ugyanakkor gazdaságnövelő szerepe megkérdőjelezhetetlen. A piacon forgalmazott laboratóriumi műszerek elősegítik a különböző ágazatok kutatás-fejlesztési (K+F) tevékenységének eszközoldali támogatását, mely újszerű, fenntartható gazdasági eredményeket teremt. A szakképzett, felsőfokú végzettséggel rendelkező értékesítők munkájának motivációs hátterét vizsgáljuk az egyéni, személyes háttér tényezőket figyelembe véve.

Problémameghatározás Problem definition

A globalizáció hatására egyre erősödő verseny és a feltörekvő országok megjelenése, főként Kína, a laboratóriumi műszerpiac átstrukturálódásához vezetett. A növekvő számú konkurens cégek megjelenése, a forgalmazóknál piaci részesedésvesztés, valamint gyengülő piaci jelenlétet eredményeztek. A folyamat megfékezésében hosszú távon segíthet a versenyképességi tényezők javítása, azaz a forgalmazó cégeknek a pénzügyi likviditást előteremtő értékesítő személyzet kellő motiváltsága a hatékonyabb piaci fellépésben, mely pozícióerősödést eredményez. A versenyképesség mérésének egyik meghatározó pillére a humán erőforrás e tudományos piacon.

Kutatásunk során az alábbi hipotéziseket fogalmaztunk meg, mely állítások helytállóságát a vizsgálat végén, a folyamat kiértékeléskor a kapott eredmények tükrében kerül megítélésre.

- *Hipotézis 1: Az egyéni testreszabott motivációs ösztönző rendszer hatékonysága eredményesebb, mint egy sztenderdizált, általánosan minden dolgozóra alkalmazott módszer.*
- *Hipotézis 2: Az értékesítő személyek teljesítményében különbségek mutatkoznak nemek, kor, végzettség és tapasztalat szerint.*
- *A hipotézisekben szereplő állítások vizsgálati eredményeinek feltárása, kiértékelése, segít a versenyképesség javításában a forgalmazó cégek piaci jelenlétében.*

Kvalitatív kutatási módszer Qualitative research method

A kutatásunkban főként a laboratóriumi műszerforgalmazó cégek értékesítő szakembereinek motivált-

ság tényezőit tártuk fel, a versenyképesség javítása érdekében, továbbá vizsgáltuk az értékesítők teljesítményét. A kvalitatív kutatási módszerek közül a közvetlen eljárást alkalmaztuk. Fókuszcsoportos és mélyinterjú eljárás keretében a cél egyértelműen ismert a vizsgálatban szereplők előtt. A laboratóriumi műszerforgalmazó cégek értékesítői team motiváció kutatását, cégenként 4-6 fős létszámú kiscsoportos felmérés keretében végeztük. A résztvevők közvetlen kollégák, akik a laboratóriumi műszer eladások területén tevékenykednek. A kvalitatív kutatás mindkét részében nyitott kérdéseket és állításlistát alkalmaztunk a motivációs tényezők feltárására az értékesítő szakemberek körében.

Fókuszcsoport: A vizsgálat első lépcsőjeként szabad, informális légkörben fókuszcsoportos módszerrel tártuk fel az értékesítők motivációs tényezőit (1. melléklet). A moderátor személyében a kutató volt, aki előzetesen összeállított vezérfonal mentén folytatta le a csoportos eljárást. A fókuszcsoport struktúrálatlan, közvetlen személyes eljárás keretében került lefolytatásra, mely a társas helyzetre épít. A fókuszcsoportos interjú alkalmával a résztvevők szabadon fejtették ki véleményüket, kötetlen beszélgetés alakult ki. Brainstorming formájában zajlott a megbeszélés, érzések, ötletek felvázolásával a versenyképesség javulása érdekében. A felmerült lehetséges változók fehér táblán kerültek rögzítésre, majd konszenzus elve szerint a tagok megvitaták a releváns tényezők kívánatos alkalmazását a kedvezőbb piaci helyzet kivívása érdekében. A dinamikus, oldott és megszokott csoportkörnyezet bátorította a kollégák spontán válaszadási lehetőségeit és ezen keresztül kreativitásukat. A csoport munkáját a moderátor számos esetben kívülről figyelte, melynek felbecsülhetetlen jelentősége volt a felmérés későbbi fázisában, valamint az eredmények kiértékelésénél. A kutató ugyanakkor képbe került az értékesítő tagok közötti attitűdök és magatartásformák különbségekből is. Végeredményként nagy mennyiségű, szerteágazó információ birtokába kerültem, mely további kutatás részeként kvantifizálható.

Mélyinterjúk: A kutatás második körében került sor az egyéni mélyinterjúkra. A mélyinterjú olyan félig-strukturált, közvetlen személyes kvalitatív eljárás, mely során egy kérdező beszélget a vizsgálatban résztvevővel egy adott témához kapcsolódó véleményéről, tapasztalatáról, motivációjáról és attitűdjéről (2. melléklet). A kutatott motivációs terület főbb témáira előkészített nyitott- és zárt kérdések álltak rendelkezésre. Jórészt a fókuszcsoportos eljárásnál kinyert adatok feldolgozásából származott. Az interjú kezdetben az alany egyéni igényeinek, motivációs tényezőinek mélyebb feltá-

rására összpontosított, melynél figyelembe vételre került a korosztályban és eltérő életszakaszban található egyének különböző igényeinek kategorizálása, osztályozása.

A bizalmas témák körében a mélyinterjú sokkal célravezetőbb, mint a fókuszcsoportos interjú. Mind időbeliségében, mind mélységében teljesebb kép érhető el az adott témában egy négy szemközti beszélgetésnél, mint egy csoportos vizsgálatnál. A módszerrel az egyéni különbségek feltárására törekedtünk, bizalmas kérdések megvitatásán keresztül is. Az interjúkészítés során biztosított a fókuszcsoporthoz képest az egyénekre történő kiemelt koncentráció. A kutatás ezen fázisában a csoportnyomás elkerülése, továbbá az egyéni döntéshozatal megértése volt a fő célkitűzés.

A fókuszcsoportos, az egyéni mélyinterjú felmérésnél, továbbá a hibrid kutatás keretében végzett szemantikus differenciál skálás, valamint a többválasztós lekérdezésnél általunk előzetesen összeállított kérdésköröket az 2.sz. melléklet ismereti, melyeket lépcsős technika (laddering technic) alkalmazásával folytattunk le.

KVANTITATÍV KUTATÁSI MÓDSZER QUANTITATIVE RESEARCH METHOD

Egyváltozós kovariancia analízissel vizsgáltuk a termékfelelős értékesítők árbevétel alapú teljesítményét, a nemek, az életkor, a végzettség, valamint a szakmai tapasztalati tényezők bevonásával.

Mintavétel Sampling

A mintavételi eljárást 4 laboratóriumi műszert forgalmazó cég teljes értékesítő csapatának bevonásával végeztük. A célszemélyek definiálása esetében nem okozott nehézséget, miután adott volt, hogy a forgalmazó cégek értékesítő szakembereinek csapatát vizsgáltuk. A vizsgálatban résztvevő cégek mindegyike több évtizedes piaci múltta tekintetű, és ügyfél kiszolgálása kiemelten elismert a laboratóriumi szegmensben. A felmérésbe bevonásra került a vizsgált cégek értékesítői teljes létszámmal, mely a KKV szektorban működő kisvállalatok méretéből adódóan általánosságban 4-5, maximum 6-7 főt jelentett. Így leszögezhető, hogy a mintavételnél törekedtünk, hogy elérjük a telítettségi határt, amikor az összes kutatási kérdésünkre megkaptuk a választ. Az értékesítők számos esetben eltérő

korosztályból származtak, különböző életfázisban éltek. A szakmai oldalt tekintve homogén, rétegzett a rendelkezésre álló minta, életvitel tekintően azonban heterogénnek bizonyult. Ebből a szempontból a mintában szereplő egyének igényei, motiváltságát és magatartásformáját figyelembe vevő változók eloszlása nem tekinthető egyenletesnek.

Kvalitatív kutatásba bevont célszemélyek definiálása, azonosítása:

- laboratóriumi műszerforgalmazó cégnél eltöltött minimum egy éves tapasztalat,
- felsőfokú, minimum B.Sc, M.Sc vagy kiemelt esetben Ph.D fokozattal rendelkező egyének,

- 25 évesnél nem fiatalabb, felső korhatár 65 éves,
- jó kommunikatív készség, értékesítési vénával rendelkezzen,
- szakmai angol nyelv magas szintű ismerete.

A mintanagyság a teljes értékesítői gárdát érintette a vizsgált négy laboratóriumi eszközforgalmazó forgalmazó cégnél. Az alanyok korosztálybeli és ezáltal szakmai tapasztalatbeli szóródása nagy-nak tekinthető, széles skálát felölelő. A korosztály a kezdő, egyetemet végzett, 25 éves munkatárstól egészen a 60-65 éves, 30-40 éves tapasztalattal rendelkező dolgozókból állt. Az 1. táblázat szemlélteti a mintanagyságot és szerkezetet.

1. táblázat: A mintaalanyok részvételi aránya
Table 1. Participation rate of the sample subjects

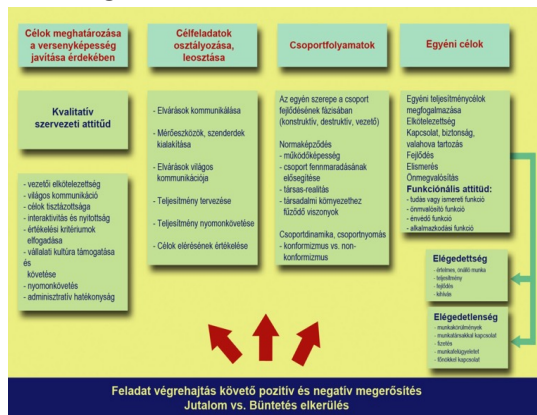
	25-35 éves	36-45 éves	46-55 éves	56-65 éves
Nő	4 fő	2 fő	1 fő	0 fő
Férfi	6 fő	9 fő	3 fő	2 fő
Elfogadom az alsóbb évfolyamosok tanácsait.	2,97	1,180		

Forrás: saját szerkesztés

A tanulmány szekunder kutatásánál szereplő szakirodalmi áttekintésben bemutatott elméleti teljesítményértékelés és motivációs modellek segítségével, az azokban szereplő, tényezők felhasználásával, valamint kimutatott összefüggéseivel szerkesztett, egyénileg kialakított, saját szerkesztésű modell adta a kutatás további alapját. A 2. ábra összehasonlít, egy egységként kezeli a teljesítményértékelés és a motivációs rendszer tényezőit a szer-

vezetben dolgozókra, csoportos és egyéni szinten. Az elégedetlenséget okozó komponenseket eliminálni kell, vagy minimalisra szorítani, és az elégedettséget okozókra kell koncentrálni. A feladat végrehajtását követő pozitív megerősítést, jutalom, dicséret formájában kell közvetíteni a dolgozók felé. Az egységes teljesítményrendszer kiépítése és bevezetése nélkülözhetetlen feltétel a hatékony működéshez.

2. ábra: Motivációs tényezők összefüggés rendszere az értékesítésben
Figure 2. Motivation factors in sales model



Forrás: saját szerkesztés

A modell hatékonyan alkalmazható a laboratóriumi piaci szegmensben működő műszerforgalmazó cégek értékesítési szakembereire. A modell biztos kiindulópontot ad a vállalat vezetésének a hatékony motivációs rendszer megalapozására. A vizsgálat során a legnehezebb feladatnak tűnt az alanyok érzelmi beállítottságának megfelelő kezelése, valamint az egyének eltérő módon történő kezelése, differenciálása.

Az egyéni, személyes igények feltérképezésében segítségül szolgált a mélyinterjú során kitöltött strukturált kérdőív, mely a motivációs tényezők felmérésére szolgált (3. melléklet). Az egyéni mélyinterjút követően kialakult a kategóriák csoportosítása a személyi jellemzők alapján. A hasonló korosztályban és élethelyzetben lévő dolgozókat, azonos célok, igények jellemezték. A fiatalabb, gyermek nélküli osztály jobban preferálja a flexibilis munkaidőt és csoportos 'team' munkát, míg az középkorúak szívesebben dolgoznak előre tervezhető fix keretek között, önállóan.

Továbbá 15 fős értékesítési csapat teljesítményét az árbevétel függvényében elemeztük. A vizsgálatot 9 férfi és 6 nő válasza alapján végeztük. Elsődlegesen megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség a férfiak és a nők teljesítményében varianciaelemzéssel, ANOVA-módszerrel, valamint további változók bevonásával (életkor, végzettség, tapasztalat) kovariancia-analízissel elemeztük.

EREDMÉNYEK RESULTS

Kvalitatív kutatás *Qualitative research*

A fókuszcsoportos és mélyinterjú felmérés adatfelvételét és lefolytatását követően a kinyert információk egységenkénti lebontása következtetett különböző szegmentálási-, valamint tartalmi ismérvek szerint. A vizsgálat során az elméleti modelleket (*Herzberg-féle kéttényezős elméletet, a Célkitűzés-elméletet valamint az Elvárás-elméletet*) alkalmaztuk a gyakorlatba átültetve. Különös hangsúlyt fektettünk az egyéni célok, valamint a vállalati célkitűzések szem előtt tartására. Az elért teljesítményt követően kialakított jutalmi rendszer, szintén egyéni érdekek figyelembe vételével került kidolgozásra.

Az egyénileg szerkesztett modell biztos kiindulópontot ad a vállalat vezetésének a hatékony motivációs rendszer megalapozására. A vizsgálat során a legnehezebb feladatnak tűnt az alanyok érzelmi

beállítottságának megfelelő kezelése, valamint az egyének eltérő módon történő kezelése, differenciálása. A vizsgálatban résztvevők aránya főként 25-35 évesek, valamint 36-45 évekből álltak. Kisebbségi arányban voltak a 46-55 és 56-65 évesek. Az értékesítési alkalmazottak főként férfiak, mely a munka leterheltségének jellegéből is adódik. Az értékesítés, ügyfél kapcsolattartás rengeteg utazással jár, mely nem kedvező, esetenként kivitelezhetetlen egy több gyerekes családnak. 46 év felett drasztikusan lecsökken a női munkaerő száma, és 55 felett már meg is szűnik. A válaszadók alapján felmerülő igények nagymértékben különböztek korosztályonként, mely egyszerű szegmentálási ismérvként szolgált. A vizsgált eredmények összehasonlítása, így korcsoportos bontásban történt. A kutatás tartalmi tényezői alapján, azaz kérdéskörönkénti bontása a motivációs igények csoportos, majd egyéni tényezőit vizsgálták, míg az értékesítési tevékenység hatékonyságát strukturált kérdőív és személyes mélyinterjú formájában került feltárára (2., 3. melléklet). A kutatási célként kitűzött teljesítményértékelő- és motivációs rendszer kialakítása a vállalati célok mellett az egyéni igényeket is követte.

- *A fiatal korosztály* (25-35 éves), általában frissen végzett egyetemisták, tele energiával, bizonyítási vágygal a világ felé, ugyanakkor hatalmas önbizalommal is rendelkeznek, és határozott elképzeléseik vannak igényeik, céljuk megvalósításával kapcsolatban. Sokszor torzán ítélnék meg tapasztalatlanságukból ítélve egy-egy szituációt, valamint magasak a bérigényeik, de könnyebben be tudnak vállalni jutalékos teljesítményberezést. Kedvelik a csoportban történő dinamikus összedolgozást, mely rendkívül hasznos lehet nagy pályázati tenderek leadásakor, amikor limitált idő áll rendelkezésre, számos szakmai specifikációt tartalmazó árajánlatok összeállítására. A rugalmas munkaidőt preferálják, melyet igényeikhez szabottan maguk osztanak be. Szívesen dolgoznak nyitott, amerikai típusú irodatermekben, és elégedettséget vált ki belőlük a céges gépkocsi munkaidő utáni, illetve hétvégenkénti magánhasználatának engedélye. Kedvelik a cégeknél megrendezésre kerülő csapatépítő programokat, bulikat. Motiválja őket a sok külföldi utazással járó szakmai tréningeken, továbbképzéseken való részvételi lehetőség. A személyes fejlődés alapkövetelmény számukra, melynek anyagi háttér megteremtését a cégben látják.

- A *középkoriak* (36-55 éves) több, mint 10-15 éves szakmai tapasztalattal rendelkeznek, magas szinten képesek professzionális applikációs tanácsot nyújtani. Legtöbbjük családos és több gyerekük van, legfontosabb nekik egy hosszú távon biztos anyagi hátteret biztosító, fix fizetéssel járó munka. Fontos számukra a fix, előre tervezhető munkaidő, és sok esetben az irodai tevékenységet, home-office-t preferálják vagy a kevés utazással járó munkavégzést. A vállalati gépjármű magáncélú használata alapszükségletként jelentkezik. Jobban preferálják a külön irodahelyiséget a nyitott térrel szemben és az önálló munkavégzést. Fontos számukra az előre meneteli lehetőség. Családi kööttségük miatt nemigen kedvelik a csapatépítő tréningeket vagy a több napos külföldi szakmai utakat. Előnyben részesítik a webinar formájában megtartott továbbképzéseket.
- Az *idősebb korosztály* (56-65 éves) számtalanszor 'magányos farkas'-ként, önállóan tevékenykedik saját irodában vagy home-office-ban, utazást nemigen vállalnak már szívesen, csak a közeli városokba. Teljes mértékben önálló felelősségi körben kívánnak tevékenykedni, a csoportnyomást nem kedvelik és teljesítményük hatékonyságában visszatartó erőként élik meg. Számos esetben nem ragaszkodnak a gépkocsi használatához, inkább taxival érik el a közelebbi célpontokat. Jutalékos rendszerben nem szeretnek dolgozni, mely a közelgő nyugdíj éveiknek is betudható. Preferálják a fizetett szabadnapokat a csapatépítő tréningekkel szemben. Közösségépítés már nem motiválja őket. Nagymértékű szakmai elismerésre vágnak. Általában belőlük válnak véleményvezetők, sok évtizedes szakmai múltjuknak, tapasztalatuknak köszönhetően. Továbbképzésekre már, mint előadók járnak.

2. táblázat: Motivációs tényezők

Table 2. Motivation factors

Korcsoport	Motivációs tényezők
25-35 évesek	Rugalmas munkaidő, sok utazás, csoportmunka, magas jutalék, gépkocsi magáncélú használata, nyitott irodater, fejlődés.
36-55 évesek	Fix munkaidő, magas fix fizetés, kevés utazás, önálló munkavégzés. saját irodahelyiség, előmeneteli lehetőség, professzionális applikációs tanácsadás nyújtása, webinar képzés.
56-65 évesek	Magas bérigény, véleményvezető pozíció, home-office, kevés utazás, önálló felelősségi kör, szakmai előadások tartása, szabadnapok előnybe részesítése a csapatépítő tréninggel szemben.

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat összefoglalóan szemlélteti a korcsoportonkénti szegmentált motivációs tényezőket.

A motivációs rendszer a felmérés eredményeként az korosztályonként, valamint az egyéni, személyes igényeket figyelembe véve lett kialakítva az értékesítők körében, mellyel bizonyítást nyert első hipotézisem, miszerint az egyéni testreszabott motivációs rendszer hatékonyabbnak bizonyul, mint egy minden dolgozóra alkalmazott általános rendszer.

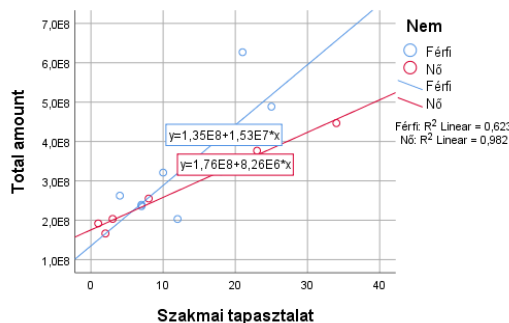
Kvantitatív kutatás ***Quantitative research***

A varianciaelemzés alkalmazhatóságának szórás-homogenititásának feltételét Levene-teszttel vizsgáltuk. Az eredmény nem mutatott statisztikailag szignifikáns értéket ($p=0,886$), így a varianciaelemzés feltétele teljesült. A két mintás t-próba alapján a nemek között nincs szignifikáns különbség a telje-

sítményt tekintve ($p=0,358 < \alpha=0,05$).

Egyváltozós kovariancia-analízis keretében további változók (életkor, tanulmányi évek) bevonásának hatását vizsgáltuk a teljesítményre. Az eredmények alapján a két csoport varianciája megegyezik. Esetünkben az életkornál $p=0,123$, míg tanulmányi évek száma $p=0,202$ szignifikáns értéket eredményezett, így megállapítható, hogy a homogenitási teszt eredménye szerint, a variancia-analízis feltétele teljesül. A kovariancia vizsgálatnál a függő változó a forgalmi érték maradt, fix változóként a nemeket jelöltük meg, míg kovariancia értékekhez került a tanulmányi évek száma, illetve a szakmai tapasztalat évei az értékesítők esetében. Az elemzés eredményei szerint megállapítható, hogy mind az értékesítő életkora ($p=0,002$), mind a tanulmányi éveinek a száma ($p=0,01$) szignifikáns hatást gyakorol a teljesítményre, mely erős összefüggésre utal a két változó szempontjából.

3. ábra: Szakmai tapasztalat hatása a nemeken belüli eloszlásnál
Figure 3. Impact of professional experience on gender distribution



Forrás: saját szerkesztés

A modellben megvizsgálásra került a faktorok szintjeinek egymásra hatása is, interakció (Interaction) módszerrel. A vizsgálat célja a szakmai tapasztalat hatásának kiszűrése a nemeken belül. A feltételek szerint a kölcsönhatás-elemzésbe bevont tagoknak nem szabad szignifikánsnak lenni, azonban a vizsgálat kimutatja, hogy a különböző nemeknél a teljesítményt figyelembe véve, másként hat a szakmai tapasztalat (3. ábra).

A 3. ábráról leolvasható, hogy a férfiaknál sokkal meredekebb az egyenes, ami arra utal, hogy korral a férfiak egyre jobban teljesítenek. A jelen információ magas relevanciával rendelkezik a stratégiai döntések szempontjából a cég menedzsmentje felé.

Végül többváltozós lineáris regressziós modellben vizsgáltuk a fenti négy változó (kor, nem, tanulmányi évek, szakmai tapasztalat) hatását a teljesítményre, eltávolító (backwards) módszerrel. Az elemzés kezdetén minden magyarázó változó szerepel a regressziós egyenletben, majd az F értékek alapján történik meg a változók egyenkénti kivonása, végül kizárólag a függő változóra szignifikáns változók maradnak a modellben az elemzés végére. A modell magyarázóereje 63 százalék (R²= 0,629, többszörös determinációs együttható), azaz az elért teljesítményét 63 százalékban magyarázza az értékesítő neme, életkora, valamint szakmai tapasztalata. A koefficiens táblázatban a három magyarázó közül, egyedül a szakmai tapasztalat maradt meg, mint szignifikáns magyarázó változó (p=0,000). Az eredmény alapján kijelenthetjük, hogy kizárólag a szakmai tapasztalat, ami jelen esetben megmagyarázza a függő változó változását.

Az eredmény tükrében elutasítjuk a második hipotézisünket, miszerint az értékesítő teljesítményénél mind a négy változó (nem, életkor, végzettség és tapasztalat) szerepet játszik a teljesítmény elérésében.

ÖSSZEFOGLALÁS
SUMMARY

A kvalitatív kutatás eredményei nagymértékű szubjektivitást tükrözött a mennyiségi mérésekre és megbízhatóságra koncentrálo kvantitatív kutatással szemben. A jelen kutatásban nem határozható meg hibahatár, sem megbízhatósági intervallum. A kvalitatív kutatáshoz használt alternatív kritériumok között szereplő hitelesség, teljes mértékben alátámasztható a kapott hiteles eredmények révén a résztvevők szemszögéből, miután vizsgálati adatok egytől egyik a tagok gondolataiból, igényeiből fakadtak.

Átvihetőség: A vizsgálat eredményei bizonyos mértékig átülthetők eltérő szegmensen működő forgalmazó cégek értékesítési csapatának motiválására, teljesítményértékelésére. Számos szempont, mint például a korosztály szerinti szegmentálás nem feltétlenül releváns az egyes piacokon, ahol a szakmai tapasztalat nem a legmértékadóbb változó. A laboratóriumi piac tudományos jellegéből és korlátozott nagyságából adódóan egy nagyon speciális, szűk, belterjes piaci szegmens, létjogosultsága azonban több szempontból is megkérdőjelezhetetlen. Termékköre adja a kutatás-fejlesztés alapját minden országban, mely a létrehozott innováción keresztül nagymértékben felelős a gazdaság fejlődéséért, fenntarthatóságáért.

Biztoság: A laboratóriumi műszerpiacon ezidáig gazdasági szempontú kutatás még nem történt. Szakirodalom ebben a témában kizárólag más piaci szegmensből származik csak. A jelen kvalitatív kutatás helyszínénél négy különböző cég értékesítési részlege szolgált. A felmérések egymástól függetlenül zajlottak a vállalatok székhelyén, eltérő időpontban. A kutatásban résztvevő értékesíté-

sért és ügyfél-kapcsolattartásért felelős személyek korosztálya a négy cég vizsgálatában nagy szóródást mutatott. A korcsoport szerinti szegmentálási ismérv minden vállalatnál sikeresen alkalmazható és leképezhető a gyakorlatba. A cégeknél kimutatott eredmények korosztályonkénti kategóriákban számos hasonlóságot mutattak, mely a tevékenység azonos jellegéből fakadtak.

Igazolhatóság: Az elméleti kutatások alapján megalkotott modellekből kitűnik, hogy a teljesítményértékelés-, valamint motivációs rendszer minden vállalatnál hasonló alapelvekre épül. A tényezők feltárását követően egységes keretrendszerben található változók azonossága szolgálja a kapott kutatási eredmények megerősítését.

A kvantitatív kutatás eredményei rávilágítottak, hogy az értékesítő személyek teljesítményében a varianciaelemzés keretében irreleváns tényezőként jelent meg a nemek különbözősége, annak ellenére, hogy további tényezők bevonásával, kovarianciaanalízissel erős szignifikáns összefüggést mutatott a nemek különbsége, a férfiak javára, az előrehaladott korral és szakmai tapasztalattal járó magasabb forgalmi teljesítményt tekintve.

A KUTATÁS KORLÁTAI RESEARCH LIMITATIONS

Publikációnk megírása során, törekedtünk a megfelelő módszertani kutatás alkalmazására, mely a témakört tekintve, minél relevánsabb és alaposabb szakirodalmi háttér feldolgozozáson alapszik. Nehézségként emlitenénk, hogy a laboratóriumi piacról, és ezen belül is a szűkebb értelemben vett műszerpiacon, egyáltalán nem állt rendelkezésre kutatási forrás. A tudományos piac egy kevésbé vizsgált terület, melyről mindezt kizárólag analitikai kémiai témakörében születettek publikációk. Tovább nehezítette kutatásunkat a főként bizalmi alapon működő, szűk, laboratóriumi műszerpiac belterjessége, melynél csak alacsony számú, korlátozott minta állt rendelkezésre, lehatárolva ezzel a módszertani tárházak kínálta széleskörű alkalmazási lehetőségeket.

Végző következtetésként kijelenthető, hogy az általunk megállapított vizsgálati tényezők és eredmények a kutatási idő rövidségére való tekintettel, egy szűk és alacsony számú mintavételezésre adott lehetőséget egy tudományos természetéből adódóan, speciális alapsokaságot reprezentálni kívánó szegmensből. Teljes körű, mélyebb eredmények érdekében a szakmai terület további elemzése ajánlott.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Anderson E., Richard O. L. (1987), „Perspectives on behavior-based versus outcomebased salesforce control Systems”, *J Mark* 51:76–88
- Bauer, A., Berács, J. (1998), „Marketing”, Aula Kiadó, Budapest
- Chester, B. I. (1958), „*The Function of the Executives*”, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Chowdhury, M. S. (2007), „Enhancing motivation and work performance of the salespeople: the impact of supervisors’ behavior”, *African Journal of Business Management* Vol. 1 (9), pp. 238-243, December 2007, ISSN 1993-8233 DOI: 10.1177/002224298805200107
- Cron, W.L., Slocum J.W. (1986), „The Influence of Career Stages on Salespeople’s Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance”, *Journal of Marketing Research*, DOI: 10.1177/002224378602300204
- Dubinsky, A. J., Masaaki K., Chae Un L., Michaels R. E. (1994), „Differences in motivational perceptions among U.S., Japanese, and Korean sales personnel”, *J Bus Res* 30:175–85.
- Gábor, E. (2021), „Csoportdinamika mérési lehetőségei számítógépes eszközökkel – Szakértői interjúk nyomán”, *Marketing & Menedzsment*, 2021 (1) ISSN 1219-0349, DOI: 10.15170/MM.2021.55.01.
- Gray, G., Wert-Gray S. (2013), „Research Note: Decision-Making Processes and Formation of Salespeople’s Expectancies, Instrumentalities, and Valences”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (3), 53-59 DOI:10.1080/08853134.1999.10754181
- Gyökér, I. (2015), „*Szervezeti viselkedés*”, BME ÜTI, Budapest
- Herzberg F. R. (1974), Még egyszer? Hogyan ösztönözzük alkalmazottjainkat?. In: T. Englander (szerk.) *Üzempszichológia*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, p. 256-283.
- Ingram, T.N., Lee, K. S., Skinner S. J. (2013), „An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(3), 25-33 DOI:10.1080/08853134.1989.10754533
- Mayo, E. (1933), „*The Human Problems of an Industrial Civilization*”, The Macmillan Company, New York
- McGregor, D. (1960), „*The human side of enterprise*”, <https://books.google.hu/books?hl=en&lr=&id=1OTrBQAQAQBA->

J&oi=fn&pg=PA154&dq=Douglas+Mc+Gregor+&ots=wSJCl0KMY&sig=ER9Y5d3FLO-coSNQvKetDP24mmeg&redir_esc=y#v=one-page&q=Douglas%20Mc%20Gregor&f=false, Letöltés: 2021. április 7.

Miao, C.F., Kenneth R., Zou S. (2006), The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited, *Journal of Business Research*, 60 (5) 417–425 DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.12.005.

Újhelyi, M. (2001), Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata, Doktori disszertáció, *Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola*

Tóthné, S. G. (2012), „Motivációs és javadalmazási rendszerek”, In: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, Szerk.: Maticsákné Lizák Marianna. Budapest, Complex Kiadó

Tolnay Anita, PhD jelölt
tolnay.anita@labex.hu

Lajos Attila, PhD, egyetemi adjunktus

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Motivation and performance analysis of the domestic distributors' sales activities in order to increase the efficiency of competitiveness operating in the laboratory instrument market

THE AIMS OF THE PAPER

My research topic is to present a specially scientific, narrow market segment, the analysis of the performance-enhancing motivation system of the employees of the Hungarian laboratory instrument distributors responsible for product and sales on the basis of qualitative data. The philosophy of quantitative research is subjective, based on interpretation, which applies a method that solves the given problem, in this case increasing the motivation of the employees responsible for sales, by supporting an appropriate performance evaluation system.

METHODOLOGY

Data collection was carried out in a direct process, in the form of focus group and individual in-depth interviews, semi-structured and unstructured, for fact-finding purposes. The aim of the study is to explore the factors influencing the motivation of employees responsible for sales, to create and support a suitable performance appraisal system to increase them.

MOST IMPORTANT RESULTS

In the course of the study, for the first time, in the framework of secondary research, it provides an overview of human-centered trends through international and domestic literature review, and presents the concept of practical applicability of several theoretical models in the studied market. A further basis for the research was provided by an individually developed, self-structured model based on theoretical performance evaluation and motivational models presented in the literature review, as well as with its demonstrated correlations. In the light of the results, it was found that the organization can greatly improve its market position by taking into account individual goals and developing appropriate group dynamics. We also proved the general applicability of the obtained research results to small companies operating in other markets. We also explored which sociodemographic factors most influence vendor performance.

RECOMMENDATIONS

After the evaluation of the research results, professional proposals are formulated, to determine the individual motivational factors of the sales professionals, to carry out their performance evaluation effectively in order to increase the competitiveness of the segment. Building and implementing a unified performance system is an essential condition for efficient operation. The model can be effectively applied to the sales professionals of instrument distribution companies operating in the laboratory market segment. The model provides a solid starting point for company management to establish an effective motivation system.

Keywords: human resource, motivation, performance

MELLÉKLET
APPENDIX

1. melléklet: Motivációs tényezők felmérése
Appendix 1. Assessment of motivational factors

Fókuszcsoportos (Brainstorming formájában) beszélgetésben vizsgált területek:

- *Értékesítők személyisége* (energikus, türeklépesség, kitartás, optimizmus, kudarc helyzetek kezelése, kifejezőképesség, megfontoltság, alkalmazkodó képesség, önállóság, kapcsolatépítési készség)
- *Értékesítők ismerete* (szaktudása, speciális szaktudás, laboratóriumi műszerpiaci tapasztalat, laboratóriumi tapasztalat, hitelesség, nyelvtudás szintje, probléma megoldás, ügyfél meggyőzés, időgazdálkodás, határidő betartása, projekt szemlélet)
- *Értékesítői motivációk* (elismerés, javadalmazás, fizetés, fizetésen kívüli juttatások (gépkocsi, mobiltelefon magánhasználat), szóbeli dicséret, függetlenség/kontroll, továbbképzések, csapatepítés, biztonság/stabilitás, teljesítmény)

2. melléklet: Szemantikus differenciál skálás állításlista
Appendix 2. Semantic differential scale statement list

Feleljen az interjúalany az alábbi kérdésekre a motivációs tényezőkkel kapcsolatban 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán.

	1	2	3	4	5	
Csoportmunka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Önálló tevékenység preferálása
Csapatához tartozás igénye	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	'Magányos farkas' szerep
Havi biztos, magasabb fix fizetés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alacsony havi bér, magas teljesítmény arányos jutallékkal
Incentive (pl. utazás)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prémium
Csapatlépítő tréningeken részvétel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	„Fizetett” szabadsnap
Folyamatos szakmai továbbképzés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Egyéni személyi fejlesztés
Irányított tevékenység	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Önálló felelősségi kör
Szervezeti célok	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Személyes, egyéni célok előtérbe helyezése
Fix munkaidő	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rugalmas munkaidő-beosztás
Irodai tevékenység	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ügyféllátogatás, „terep”-re kijárás
Home office-ban dolgozás lehetősége	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Irodához kötött tevékenység
Béren kívüli juttatás (SZÉP kártya)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Adóköteles bónuszjutalék
Vállalatigépkocsi-használat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tömegközlekedési utazás hozzájárulás
Nyitott irodahelyiség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Önálló irodahelyiség
Csoportos teljesítményértékelés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Egyéni teljesítményértékelés

Forrás: saját szerkesztés

3. melléklet: Mélyinterjú kérdései
Appendix 3. In-depth interview questions

1. Miben látja az ügyfél kiszolgálásban cége piaci versenyképességének javulását?
2. Saját hatáskörében képviseli cégét külföldi gyártó partnereknél valamint a vállalat ügyfeleinél?
3. Helyesnek ítéli meg az alkalmazott motivációs eszközöket és azok használatát szervezetében? Miken változtatna a sikeresebb teljesítményösztönzés érdekében?
4. Milyen személyes motivációs tényezők segítenék Önt a hatékonyabb teljesítésben?
5. Milyen gyakran és milyen formában tartaná fontosnak vállalata részéről a teljesítményértékelést?
6. Személyiségében és ismereteiben határozza meg az erősségeit, valamint a fejlesztésre szoruló területeket.
7. Mely személyiségi jegyei, illetve ismerete erősíti, illetve gátolja a magas teljesítmény elérésében? Miként gátolják a felsorolt elemek teljesítményét?
8. Részletezze, hogy milyen lépéseket kíván megtenni az elkövetkezendő fél évben, hogy javítsa teljesítményét?
9. Mennyiben támogató szervezete?
10. Milyen szintű autonómiát kap, mint termékfelelős értékesítő szervezetében?

11. Világosan vannak kommunikálva az elvárt célok? Reálisnak látja az elérendő teljesítményt?
12. Közös konszenzussal születnek a célkitűzések az értékesítők bevonásával vagy kizárólag a menedzsment hozza meg a teljesítménnyel kapcsolatos elvárásokat?
13. Mit változtatna szervezetében a hatékonyabb motiváció érdekében?
14. Milyen tényezőket tart a leghatékonyabb teljesítményösztönzőnek?
15. Soroljon fel nem anyagi jutalmazásokat tartalmazó motivációs változókat, melyeket jelenleg hiányol cégénél!
16. Mi a személyes véleménye a jutalmazásról? Mennyire tartja a jutalmazást ösztönzőnek?
17. Mennyire tartja fontosnak a jutalmazást és mi ön szerint a leghatékonyabb forma? Mit tartana az ideális módszerek?
18. Mit gondol, a jutalmazásban mennyire fontos a mindennapi megerősítés?
19. Fontosnak tartja e szóbeli jutalmazást vagy csak az anyagit tartja annak? Miért?
20. Milyen tulajdonságokat és kompetenciákat tart fontosnak a „jó vagy ideális” dolgozónál?

Mely tényezők hatnak az Ön munkavégző kedvére leginkább negatívan? (több válasz megadása is lehetséges!)

- Túlóra
- Teljesíthetetlen feladat mennyiség
- Nem megfelelő munkakörnyezet
- Nem megfelelő bérezés
- Munka elvesztésétől való félelem
- Konfliktusok a munkatársakkal, felettesekkel
- Feladatok értetlensége, kommunikációs zavarok
- Megbecsülés hiánya

Kérem, jelölje meg, mely motivációs eszközöket alkalmazzák az Ön szervezeténél! (több válasz megadása is lehetséges!)

- Pénzbeli juttatások
- Béren túli pénzbeli juttatások (prémium, jutalom stb.)
- Szakmai előrelépési lehetőség
- Kihívást jelentő feladatok
- Folyamatos visszajelzés a feladat elvégzéséről
- Képzések biztosítása
- Csapatépítő rendezvények
- Autonómia (nagyfokú szabadság) biztosítása a munkavégzésben
- Szóbeli elismerés, dicséret
- Törődés az alkalmazottakkal, empatikus vezetői hozzáállás