

# Osobni razvoj prodavača kao element motivacije i zadržavanja u poduzeću

---

**Marković, Dajana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:057125>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-09**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij: Marketing**

**OSOBNI RAZVOJ PRODAVAČA KAO ELEMENT  
MOTIVACIJE I ZADRŽAVANJA U PODUZEĆU**

**Diplomski rad**

**Dajana Marković**

**Zagreb, rujan, 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij: Marketing**

**OSOBNI RAZVOJ PRODAVAČA KAO ELEMENT  
MOTIVACIJE I ZADRŽAVANJA U PODUZEĆU**

**PERSONAL DEVELOPMENT AS AN ELEMENT OF  
MOTIVATION AND RETENTION IN THE COMPANY**

**Diplomski rad**

**Dajana Marković, 0067523705**

**Mentor: Prof.dr.sc. Marija Tomašević Lišanin**

**Zagreb, rujan, 2019.**

DAJANA MARKOVIĆ

Ime i prezime studenta/ice

### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 19.9.2019.

Dayana Marković

(potpis)

## **SAŽETAK**

Osobni razvoj prodavača, kao i zaposlenika općenito, sve je značajniji s obzirom na suvremene tehnološke i društvene promjene s kojima se susrećemo. Pod pojmom osobnog razvoja podrazumijeva se poboljšanje znanja osoblja, ali i čuvanje njihovih vrijednosti za poduzeće. Međutim, i poduzeća su ta kojima takvo ulaganje ujedno predstavlja i izazov jer je potrebno na pravi način pridobiti zaposlenike kako bi se oni aktivno u to uključili. U ovom radu objašnjen je pojam osobnog razvoja, njegovi oblici, razlozi ulaganja u prodavače te promjene i trendovi u tom području. Osim toga, objašnjeni su i čimbenici koji utječu na motivaciju prodajnog osoblja, oblici nagrađivanja zaposlenika te kako utjecaj ulaganja u njih utječe na njihovo zadržavanje. Provedeno je primarno istraživanje o načinima ulaganja u osobni razvoj od strane odabranih poduzeća u Hrvatskoj te anonimna anketa sa zaposlenicima tih istih poduzeća o tome što oni misle o osobnom razvoju, o njihovoj motivaciji i zadovoljstvu te vjerojatnosti ostanka u tom poduzeću. Glavni nalaz rada upućuje na to da su zaposlenici jednako kao i poslovne organizacije svjesne iznimne važnosti u osobni razvoj, ali i da postoji potreba za boljim informiranjem i individualnim pristupom zaposlenicima, kao i stalno ukazivanje na važnost sudjelovanja u programima obuke i usavršavanja kako bi pojedinci mogli napredovati u svom poslu i karijeri te za to biti financijski nagrađeni i priznati. Sve navedeno bi povećalo vjerojatnost ostanka i duljeg zadržavanja u istom poduzeću.

Ključne riječi: osobni razvoj, motivacija, zadovoljstvo, zadržavanje u poduzeću

## **SUMMARY**

Personal development of sales persons, as well as employees in general, is becoming increasingly significant given the contemporary technological and social changes we face. The term personal development means a lot in the sense of improving skills of employees, but also preserving the value of a company. However, there are some challenges for companies that make such an investment, as it is necessary to properly attract employees in order to actively involve them in the process. This paper explains the concept of personal development, its forms and reasons for investing in sales personnel, as well as changes and trends in the field. In addition, the factors that influence the motivation of sales staff, the forms of employee rewards and how the impact of investing in employees affects their retention are explained. Primary research on ways of investing in the personal development was conducted on selected companies in Croatia, as well as an anonymous survey with their employees on their personal development, motivation, satisfaction, and the likelihood of staying in the company. The main

conclusion imply that the companies can draw for the implementation in their business practice is the importance of investing in personal development, but also informing and individualizing employees, emphasizing the importance of participation in programs so that they can thrive and be financially rewarded and recognized, which would increase the retention of employees in the same company.

Keywords: personal development, motivation, satisfaction, retention in the company

## Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 1  |
| 1.1. PREDMET I CILJ RADA.....  | 1  |
| 1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA.....                            | 2  |
| 1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA .....  | 2  |
| 2. POJMOVNO ODREĐENJE OSOBNOG RAZVOJA U SEGMENTU PRODAJE.....              | 4  |
| 2.1. POJAM OSOBNOG RAZVOJA.....  | 4  |
| 2.2. INDIVIDUALNI RAZVOJ PRODAVAČA.....                                    | 4  |
| 2.3. PROFESIONALNI RAZVOJ – RAZVOJ KARIJERE.....                           | 5  |
| 2.4. RAZVOJ ORGANIZACIJE.....  | 10 |
| 2.5. RAZLOZI ULAGANJA U OSOBNI RAZVOJ.....                                 | 13 |
| 2.6. PROMJENE I TRENDVI ULAGANJA U OSOBNI RAZVOJ .....                     | 15 |
| 3. OSOBNI RAZVOJ KAO VAŽAN DIO MOTIVACIJE PRODAJNOG OSOBLJA.....           | 18 |
| 3.1. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU PRODAJNOG OSOBLJA .....           | 18 |
| 3.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE .....  | 20 |
| 3.3. OBLICI NAGRAĐIVANJA .....   | 24 |
| 3.4. OSOBNI RAZVOJ KAO ELEMENT NEMONETARNOG NAGRAĐIVANJA .....             | 28 |
| 3.5. UTJECAJ ULAGANJA NA ZADOVOLJSTVO I ZADRŽAVANJE OSOBLJA.....           | 30 |
| 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRISTUPA OSOBNOM RAZVOJU PRODAJNOG OSOBLJA..... | 33 |
| 4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA .....   | 33 |
| 4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....  | 33 |
| 4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....   | 33 |
| 4.3.1. Rezultati dubinskih intervjuja .....                                | 34 |
| 4.3.2. Rezultati ankete.....   | 45 |
| 4.4. RASPRAVA .....  | 55 |
| 4.5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA.....   | 58 |
| 5. ZAKLJUČAK.....  | 59 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| LITERATURA.....                | 61 |
| POPIS SLIKA.....               | 64 |
| POPIS TABLICA.....             | 64 |
| POPIS GRAFOVA.....             | 64 |
| PRILOZI.....                   | 65 |
| 1. Podsjetnik za intervju..... | 65 |
| 2. Anketni upitnik.....        | 65 |
| 3. Životopis.....              | 67 |



# 1. UVOD

## 1.1. PREDMET I CILJ RADA

Predmet diplomskog rada je pokazati kako ulaganje u osobni razvoj prodavača djeluje na njihovu motivaciju čime se povećava mogućnost ostanka u poduzeću s obzirom na povećanje zadovoljstva kao posljedica osobnog razvoja. S obzirom na to da pojedinci, u ovom slučaju prodavači, nemaju dovoljnu platežnu moć sami ulagati u vlastiti razvoj najčešće su te aktivnosti u nadležnosti poduzeća koje im to osigurava. Međutim, i poduzeća su ta kojima takvo ulaganje ujedno predstavlja i izazov jer je potrebno na pravi način pridobiti zaposlenike kako bi se aktivno u to uključili te da bi obje strane imale koristi od istoga. Osobnim razvojem prodavači očekuju nakon nekog vremena napredak u karijeri, a poslodavcu se poboljšava kvaliteta raspoloživog ljudskog resursa, a što mu omogućava povećanje tržišne. Ova je tema aktualna jer se sve više ističe važnost ulaganja u ljudske potencijale općenito.

U do sada objavljenim istraživanjima prema teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964.), zaposlenici koji vide da njihova organizacija ulaže u njih pružajući razvojne i karijerne mogućnosti osjećaju se motiviranima uzvratiti pružene pogodnosti (Chay & Aryee, 1999; Pajo, Coetzer, & Guenole, 2010; Tansky & Cohen, 2001). Takva uzajamnost rezultira pozitivnim ponašanjem zaposlenika kao što su povećani radni učinak i smanjena namjera odlaska iz poduzeća (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden, & Bravo, 2011; Kuvaas & Dysvik, 2009, 2010). Također, rezultati norveške studije Kuvaasa i Dysvik-a (2009.) pokazali su da je ulaganje u razvoj zaposlenika povezano s različitim aspektima radnog učinka kroz unutarnju motivaciju.

Cilj ovog diplomskog rada je bio saznati koji su sve načini na koje poduzeće ulaže u osobni razvoj prodavača i koliko oni sami imaju želju sudjelovati u tome, na koje načine ih poduzeće motivira te kako cijeli taj proces osobnog razvoja na kraju utječe na njihovu motivaciju i povećanu vjerojatnost zadržavanja u poduzeću. Osim toga cilj je bio i prikazati i razlike ulaganja u osobni razvoj prodavača u poduzećima u Hrvatskoj te koliko ona prepoznaju važnost istoga. S obzirom na određene različitosti paralelno su se uspoređivali naponi ulaganja u osobni razvoj prodavača u pet poduzeća koja posluju u Hrvatskoj. Uz menadžere ljudskih potencijala, ispitivanje se obavljalo i na uzorku zaposlenika u prodaji u svakom od tih poduzeća.

Radom se nastojalo pridonijeti ukupnosti znanja o osobnom razvoju zaposlenika u prodajnim zanimanjima, odnosno bolje razumjeti povezanost ulaganja u osobni razvoj prodajnog osoblja na njihovu motivaciju i zadržavanje u poduzećima na dulji rok, čime se smanjuju troškovi stjecanja i osposobljavanja potrebnog prodajnog ljudskog resursa. Kako tema do sada nije dostatno obrađivanja u domaćoj znanstvenoj i stručnoj literaturi, stečena saznanja mogu koristiti i mnogim drugim poduzetnicima i poslovnim organizacijama.

## **1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA**

Istraživanje za potrebe ovog rada provedeno je kombinacijom sekundarnog i primarnog istraživanja. U sekundarnom istraživanju proučena je relevantna literatura područja, a koja je poslužila za definiranje teorijskog okvira i spoznalo više o postojećim načinima osobnog razvoja prodajnog osoblja u različitim poduzećima.

Primarno istraživanje provedeno je uz pomoć dubinskih intervjua na uzorku poznavatelja, odnosno HR managera u pet različitih poduzeća u Hrvatskoj gdje su se postavljala pitanja vezana za načine ulaganja u osobni razvoj, reakcije zaposlenika na iste, njihova motiviranost, način na koji ih menadžeri motiviraju na osobni razvoj te kako to na kraju utječe na obje strane. Osim što se proveo dubinski intervju s osobljem poduzeća koje je zaduženo za planiranje osobnog razvoja, provedena je i anketa (anketno istraživanje) na uzorku zaposlenika u prodaji iz istih tih poduzeća gdje se pokušalo saznati kakva su njihova iskustva i stavovi po pitanju ulaganja u osobni razvoj. Anketiranjem je prikupljeno 128 odgovora na temelju čega je izveden zaključak. Vrsta uzorka bila je prigodni uzorak, temeljem raspoloživosti kontakta i spremnosti na suradnju.

## **1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA**

Rad je sistematiziran u 5 tematskih cjelina. Prvo poglavlje je „Uvod“ u kojem je sadržan predmet i cilj rada te izvori podataka i metode prikupljanja. U drugom poglavlju pod naslovom „Pojmovno određenje osobnog razvoja u segmentu prodaje“ navodi se pojam osobnog razvoja općenito, individualni, profesionalni razvoj prodavača te razvoj organizacije. Osim toga upoznaje se sa razlozima ulaganja u osobni razvoj prodavača te promjene i trendove u odnosu na prošlost. Treće poglavlje pod naslovom „Osobni razvoj kao važan dio motivacije prodajnog osoblja“ govori o tome kako pojedini oblici osobnog razvoja utječu na motivaciju prodajnog osoblja pa se navode čimbenici koji utječu na motivaciju prodajnog osoblja, motivacijske teorije otkud je sve zapravo i krenulo, a objašnjeni su i načini nagrađivanja osoblja te kako to sve utječe na povećanje mogućnosti njihovog zadržavanja u poduzeću. U četvrtom poglavlju

provodi se istraživanje o načinima ulaganja u osobni razvoj prodavača u poduzećima u Hrvatskoj te se prikazuju rezultati anonimne ankete provedeni na uzorku zaposlenika kako bi dobili uvid u obje strane koje sudjeluju u razvoju. Zaključak predstavlja sintezu svih glavnih činjenica te rezultata istraživanja.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE OSOBNOG RAZVOJA U SEGMENTU PRODAJE

### 2.1. POJAM OSOBNOG RAZVOJA

Osobni razvoj prodavača, kao i zaposlenika općenito, sve je značajniji s obzirom na suvremene tehnološke i društvene promjene s kojima se susrećemo. Pod pojmom osobnog razvoja podrazumjeva se poboljšanje znanja osoblja, ali i čuvanje njihovih vrijednosti za poduzeće. Ulaganje u osobni razvoj poslodavcima donosi kvalitetnije i motiviranije zaposlenike, a ujedno se i pozicioniraju kao poslodavac kod kojeg se razvoj zaposlenika prati i nagrađuje ako se postavljeni ciljevi ostvaruju sukladno postavljenim kriterijima. Uspješna poduzeća ulaganje u zaposlenike ne gledaju kao trošak nego kao dugoročno isplativu investiciju. Na globalnom tržištu proizvodi i usluge su sve sličniji i često je zaposlenik odnosno prodavač onaj koji stoji iza uspješne prodaje. Potrošači kupuju od onih koji bolje komuniciraju, koji imaju bolje prodajne vještine te koji na kraju ostave bolji dojam, jer proizvodi su po svojim karakteristikama ionako toliko slični da među njima praktično neke vrlo značajne razlike najčešće niti nema.

Tako primjerice, u jednoj tisućici marke „Babolat“ cijena proizvodnje iznosi 25-35%. Čak 65% tržišne cijene tenisice čine nematerijalni čimbenici kao što su istraživanje, dizajn, promocija, unapređenje prodaje i sl. Svi ti nematerijalni čimbenici vezani su uz ljudski kapital. Samo sposobni djelatnici mogu osmisliti proizvod po volji kupca i tako ostvariti poslovni uspjeh za svoju tvrtku.<sup>1</sup> Također, razlikujemo individualni, profesionalni te razvoj organizacije.

### 2.2. INDIVIDUALNI RAZVOJ PRODAVAČA

Individualni razvoj odnosi se na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati.<sup>2</sup> Karakterističnost individualnog razvoja je da se on odnosi na razvoj sposobnosti pojedinca, a ne grupe. Tu je bitno da pojedinac, u ovom slučaju prodavač, ima aktivnu ulogu odnosno da ima želju razvijati se i napredovati. Svaka osoba može planirati svoj razvoj, u konačnici može ga i ostvariti, može ga planirati kroz odgovornost u svojim sposobnostima, znanjima i vještinama koje posjeduje i onima koje mora nadograditi. Pojedinac mora znati koji mu je cilj odnosno što želi postići u životu i sukladno tome djelovati.

---

<sup>1</sup> Matković, A. (2011) et ... al. Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima: priručnik za poslodavce. Zagreb: Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske, str. 6

<sup>2</sup> Žugaj M. (1995) O razvoju ljudskih resursa / Fakultet organizacije i informatike Varaždin. str. 16, dostupno na : [file:///C:/Users/USER/Downloads/Clanak\\_19%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Clanak_19%20(5).pdf), pristupljeno 20.7.2019.

Postoji pet kategorija individualnog razvoja kojima pojedinac treba ovladati kako bi razvijao svoja znanja i vještine.<sup>3</sup>

- samoocjenjivanje → predstavlja svijest o sebi, svojim snagama i slabostima kako bi pojedinac imao realnu sliku o sebi. Samoocjenjivanje je sustavni proces izrade onih individualnih osobina koje utječu na efikasnost i uspjeh osobe. Osobna analiza i samoocjenjivanje sastoji se od analize i utvrđivanja osobnih vještina, utvrđivanja profesionalnih vrijednosti i preferencija i utvrđivanja koncepcije idealnog posla i područja razvoja karijere.<sup>4</sup>
- profesionalne informacije → prodavač se mora informirati o tome kakav je njegov posao i što on točno zahtjeva te koje su njegove želje vezano za taj posao, a koje su mogućnosti te pokušati naći ravnotežu između toga
- izbor ciljeva → kako bi se pojedinac mogao individualno razvijati potrebno je postaviti sam sebi ciljeve. Postavljanje ciljeva pomaže kako bi se sve odluke vezane za osobni razvoj donosile u skladu sa krajnjim ciljem
- planiranje → kada su postavljeni ciljevi potrebno je napraviti i plan kako ih ostvariti. Prilikom planiranja važno je da se postavi realan plan.
- rješavanje problema → osim postojanja plana potrebno je upravljati njime te biti spreman na probleme koji se mogu stvoriti na tome putu. Drugim riječima, prodavač mora imati vještine uspješnog rješavanja problema i upravljanja postavljenim planom.

### 2.3. PROFESIONALNI RAZVOJ – RAZVOJ KARIJERE

Profesionalni razvoj pojedinca unutar organizacije (razvoj karijere) odnosi se na planirane napore u kojima sudjeluje i pojedinac i organizacija. Njegov je cilj optimalizacija interesa pojedinca i organizacije.<sup>5</sup> Profesionalni razvoj bitan je i za pojedinca i za poduzeće. Pojedinac razvoj karijere omogućuje prije svega veći životni standard, a za poduzeće to znači veći napor od strane prodavača što može pozitivno utjecati i na uspjeh organizacije. Također, kada se pojedinac trudi i pokaže volju i želju za napredovanjem, poduzeće to može nagraditi dodatnim edukacijama, većim financijskim primanjima te boljim radnim mjestom. Karijera

---

<sup>3</sup> Bahtijarević Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 869.

<sup>4</sup> Jurina M.: (2009) O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 146

<sup>5</sup> Žugaj M. (1995) Opetovan citat, str. 50., dostupno na : file:///C:/Users/USER/Downloads/Clanak\_19%20(5).pdf, pristupljeno 20.7.2019.

podrazumjeva niz različitih poslova i iskustava koje pojedinac prolazi tijekom svog radnog iskustva, a pomoću nje iskazuju se stavovi, iskustva, ponašanja i preferencije pojedinca.

Karijera ima nekoliko svojih karakterika:<sup>6</sup>

- karijera je razdoblje od prvog zaposlenja do dana kada pojedinac ode u mirovinu
- podrazumjeva promjene stavova i motivacije zaposlenika
- ne implicira samo uspjeh ili neuspjeh; sporije ili brže napredovanje
- karijera može ovisti i o percepciji osobe što znači da svatko karijeru doživljava na svoj način i samim time daje joj drugačiji značaj
- u definiciju karijere ulaze sva značenja dobrovoljnog i političkog rada, bavljenja domaćinstvom, sportom...

Osim toga, karijera ima svoje dvije dimenzije:<sup>7</sup>

1. subjektivna – podrazumjeva mjenjanje stavova, preferencija, motivacije, interesa...
2. objektivna – promjena radnog mjesta i poslova koje pojedinac obavlja tijekom svog radnog iskustva, a ta radna mjesta mijenjaju onda i opis posla, složenost, odgovornost i razinu u organizaciji

Tablica 1: Razlika između posla i karijere

| POSAO  | KARIJERA   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• kratkoročna vremenska perspektiva</li> <li>• određuje ga organizacija</li> <li>• zadovoljava potrebe organizacije</li> <li>• ograničen motivacijski sustav</li> <li>• neposredni rezultati</li> <li>• situiran unutar organizacije</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• dugoročna vremenska perspektiva</li> <li>• određuje ju pojedinac</li> <li>• spaja individualne potrebe i potrebe organizacije</li> <li>• višestruki motivi koji se temelje na povećanju smisla i značaja pojedinca</li> </ul> |

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 828.

U tablici je prikazana razlika između posla i karijere odnosno profesionalnog razvoja pojedinca. Mogu se vidjeti neke ključne razlike poput toga da posao ima kratkoročnu, a karijera dugoročnu perspektivu. To znači da je za karijeru potrebno puno duže vremena kako bi se ostvarila dok se posao može obaviti u kratkom roku. Isto tako, poduzeće je ono koje određuje koji posao prodavač treba napraviti, a pojedinac s druge strane sam može utjecati na razvoj vlastite

<sup>6</sup> Marušić, S.(2011): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str. 175

<sup>7</sup> Bahtijarević Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 831.

karijere. Karijera zadovoljava organizacijske, ali i individualne potrebe dok s druge strane posao zadovoljava samo potrebe organizacije. Kada govorimo o motivaciji, posao je fiksna pa je kod njega motivacija ograničena dok kod razvoja karijere pojedinac ima više motiva za njen razvoj.

Kada govorimo o karijeri, s obzirom da ona ima dugoročnu vremensku perspektivu, možemo govoriti i o fazama kroz koje pojedinac prolazi kada je riječ o profesionalnom razvoju. Kako se zaposlenici razvijaju tako se mijenjaju i njihove potrebe i ciljevi. Razvoj karijere može biti pokrenut od strane pojedinca ili organizacije, ali svakako prolazi kroz sve faze životnog ciklusa karijere. Svaka od faza zahtjeva različite aktivnosti, podršku, pomoć organizacije i menadžera, ali i različite postupke usklađivanja individualnih i organizacijskih potreba.

Slika 1:Faze životnog ciklusa karijere



Izvor: Bahtijarević Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 851.

Na slici su prikazane četiri faze životnog ciklusa karijere:<sup>8</sup>

1. FAZA – razdoblje između 18-te i 25-te godine života. Zove se faza uspostavljanja odnosno faza u kojoj pojedinac tek prvi put ulazi u neko poduzeće odnosno bira svoj prvi posao. Prilikom prvog zaposlenja osoba nema još dovoljno praktičnog znanja bez obzira na završeno školovanje te je svakako pod vodstvom mentora koji je zadužen za

<sup>8</sup> Bahtijarević Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 851.

uvođenje u posao. U ovoj fazi može se javiti problem razočarenja kada se osoba susretne sa stvarnim poslovnim situacijama i shvati kako ponekad znanje iz škole nije dovoljno za samostalno obavljanje posla i da nije sve onako kako se zamišljalo. U toj situaciji pojedinac još ne razmišlja o razvoju karijere nego se pokušava prilagoditi novoj situaciji.

2. FAZA – razdoblje između 30 i 40 godina života. Zove se faza napredovanja odnosno faza u kojoj pojedinac više nije pod kontrolom mentora nego je sposobna samostalno obavljati posao. U ovoj fazi pojedinac je odgovoran za svoj razvoj i rezultat koji napravi pa samim time stvara percepciju o tome što je za njega uspjeh. Također, svjestan je svojih mogućnosti te može sam sebi postavljati ciljeve koje želi ostvariti. U ovoj fazi se pojedinac odlučuje za karijeru ili obitelj, a to je ujedno i najdinamičnije i najkreativnije razdoblje profesionalnog života. U ovoj fazi se ostvaruju profesionalne želje i snovi.
3. FAZA – razdoblje između 40 i 50 godina života. Naziva se faza održavanja, a ona podrazumjeva da je sada pojedinac u ulozi mentora te je zadužen za podučavanje osoba koje se nalaze u prvoj fazi životnog ciklusa svoje karijere. Kada pojedinac dođe do te faze onda mu uspjeh drugih predstavlja zadovoljstvo te na to gleda kao na vlastiti uspjeh s obzirom da to onda znači da je uspio prenjeti svoje znanje i iskustvo. Može doći do toga da osoba ostane u toj fazi, da napreduje još u karijeri ili da krene faza opadanja. Najčešće je pojedinac tada već jako povezan s organizacijom i tu se već vidi je li ostvaren očekivani profesionalni razvoj. Osim toga, na daljnji razvoj pojedinca može utjecati i privatna situacija.
4. FAZA – razdoblje od 55-te godine života. Pojedinac je tada sponzor, odnosno ima veliki utjecaj na samu organizaciju što znači da kreira i utječe na strategiju te djeluje na pravac kretanja organizacije. Ova faza ima i svoje dvije podfaze – održavanje i povlaćanje odnosno priprema za odlazak u mirovinu. U tom slučaju pojedinac predaje svoja zaduženja i ovlasti drugim mlađim osobama.

Da bi poduzeće imalo zaposlenike koji zadovoljavaju njegove uspostavljene kriterije ono mora provesti i njihovu obuku u skladu sa zadacima koje svaki prodavač/zaposlenik ima. Na taj način dobivaju se specijalizirani izvršitelji za neko određeno područje. Jedinstvenost poduzeća se ogleda u odnosu poduzeća i menadžmenta prema vlastitim zaposlenicima što utječe na odnos zaposlenika prema klijentima. To su, zapravo, jedine stvari koje konkurencija ne može kopirati.



Može se reći da je danas svaki posao pitanje međusobnih odnosa ljudi.<sup>9</sup> Stoga je potrebno osposobiti svoje prodavače koji su u izravnom kontaktu s kupcima.

Dessler dijeli osposobljavanje osoblja na dva dijela:<sup>10</sup>

### **Unutrašnje osposobljavanje**

Metode unutrašnjeg osposobljavanja zaposlenika od velike su koristi budućim zaposlenicima jer se direktno susreću s načinom rada. Na taj način potrebna znanja stječu se odmah kroz rad čime se trajanje učenja značajno smanjuje. Samim time i troškovi osposobljavanju su niži kako je i vrijeme osposobljavanja kraće.

- a) osposobljavanje na radnom mjestu – obuka na poslu koja podrazumjeva da osoba koja je duže na poslu i ima dovoljno iskustva educira osobu koja je tek došla na radno mjesto. U prodaji je to često vezano za same usluge poduzeće s obzirom da prodavač mora imati dovoljno informacija kako bi samostalno mogao prezentirati određeni proizvod potencijalnom kupcu
- b) pripravničko osposobljavanje - osposobljavanje na duži rok koje u kombinaciji sa službenim učenjem daje kompetentne zaposlenike. Na taj način zaposlenik je u direktnom odnosu s poslovanjem što mu omogućuje direktno usvajanje znanja
- c) neslužbeno učenje – učenje koje nije propisano pravilima nego prodavač uči tako što komunicira sa drugim zaposlenicima i obavljajući svoj posao što mu omogućuje direktno usvajanje znanja bez posredovanja neke druge osobe

### **Vanjsko osposobljavanje**

- a) metoda rasprave – predstavlja moderan način učenja kao što je primjerice telekonferencija. Ona omogućuje osposobljavanje na udaljenim mjestima, te kao jedna vrstu telekonferencije navodi se videokonferencija. Videokonferencija omogućuje komunikaciju s većom skupinom ljudi te postoji mogućnost interakcije. Ovakvom metodom povezuju se udaljena mjesta i olakšava se komunikacija i prenošenje željenih informacija brzo i efikasno. Primjer poduzeća koje se time koristi u Hrvatskoj je grupa Inditex koja dolazi iz Španjolske, a ima svoje prodavaonice diljem svijeta. Prodavači

---

<sup>9</sup> Kobjoll, K. (2009) Srdačnost kao roba: motivirani zaposlenici-tajna uspjeha najboljeg njemačkog poslodavca. 1. izd. Zagreb: Profil multimedia, str 41.

<sup>10</sup> Dessler, G. (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb : Mate, str. 299-301

moгу komunicirati i razmjenivati informacije o mogućim problemima koje uoče u interakciji sa kupcima.

- b) metoda programirane nastave – učenje koje se obavlja kroz korištenje određene opreme u kojoj se nalaze informacije koje su prilagođene potrebama zbog kojih dolazi do procesa učenja. Pod opremom se smatraju knjige te računala koja pomoću e-knjige unose inovacije u proces učenja, olakšavajuću učenje i smanjuju troškove učenja. Ovom metodom moguće je dobiti potrebna saznanja te ih primjenjivati u stvarnom poslovnom procesu.
- c) Metoda obuke računalom – postoje dva načina učenja putem računala. Prvi način obuhvaća učenje informacijama koje se nalaze u računalu, dok se drugi način naziva e-učenje koji se prilagođava razini znanja polaznika kroz mogućnost rješavanja različitih testova. Ovakav pristup olakšava proces učenja, učenje se obavlja kada polaznik to želi, te prelazi gradivo brzinom kojom želi.
- d) predavanja – mnogi smatraju predavanja kao nezanimljiv način obuke prodavača, ali s druge strane to je način koji omogućuje poduzeću da u isto vrijeme okupi veliki broj zaposlenika kojima je potrebna obuka te prenese potrebna znanja. Na taj način osposobljava se u jednom mahu što dovodi troškove osposobljavanja na minimum, a svaki od zaposlenika dobiva jednaku količinu potrebnih znanja.

## 2.4. RAZVOJ ORGANIZACIJE

Razvoj organizacije odnosi se na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata (dostignuća, uspjeha) i zdravijih inter i intra-organizacijskih odnosa koji omogućuju skupinama iniciranje promjena i upravljanje promjenama.<sup>11</sup> Organizacijski razvoj rezultira i boljim iskorištavanjem ljudskih resursa unutar poduzeća, ali i unaprijeđuje učinak što onda zajedno poboljšava organizacijsku kulturu i efikasnost organizacije. Ono što je potrebno naglasiti je činjenica da za razvoj ljudskih resursa unutar organizacije nije samo zadaća menadžera koji su za to zaduženi nego i zaposlenika koji moraju biti aktivni i zainteresirani, a onda su menadžeri ti koji upravljaju i pomažu osobnom razvoju zaposlenih. Upravljanje znanjem privlači mnogo pozornosti kao ključna strategija za uspjeh organizacije u današnjim nepredvidim okruženjima,

---

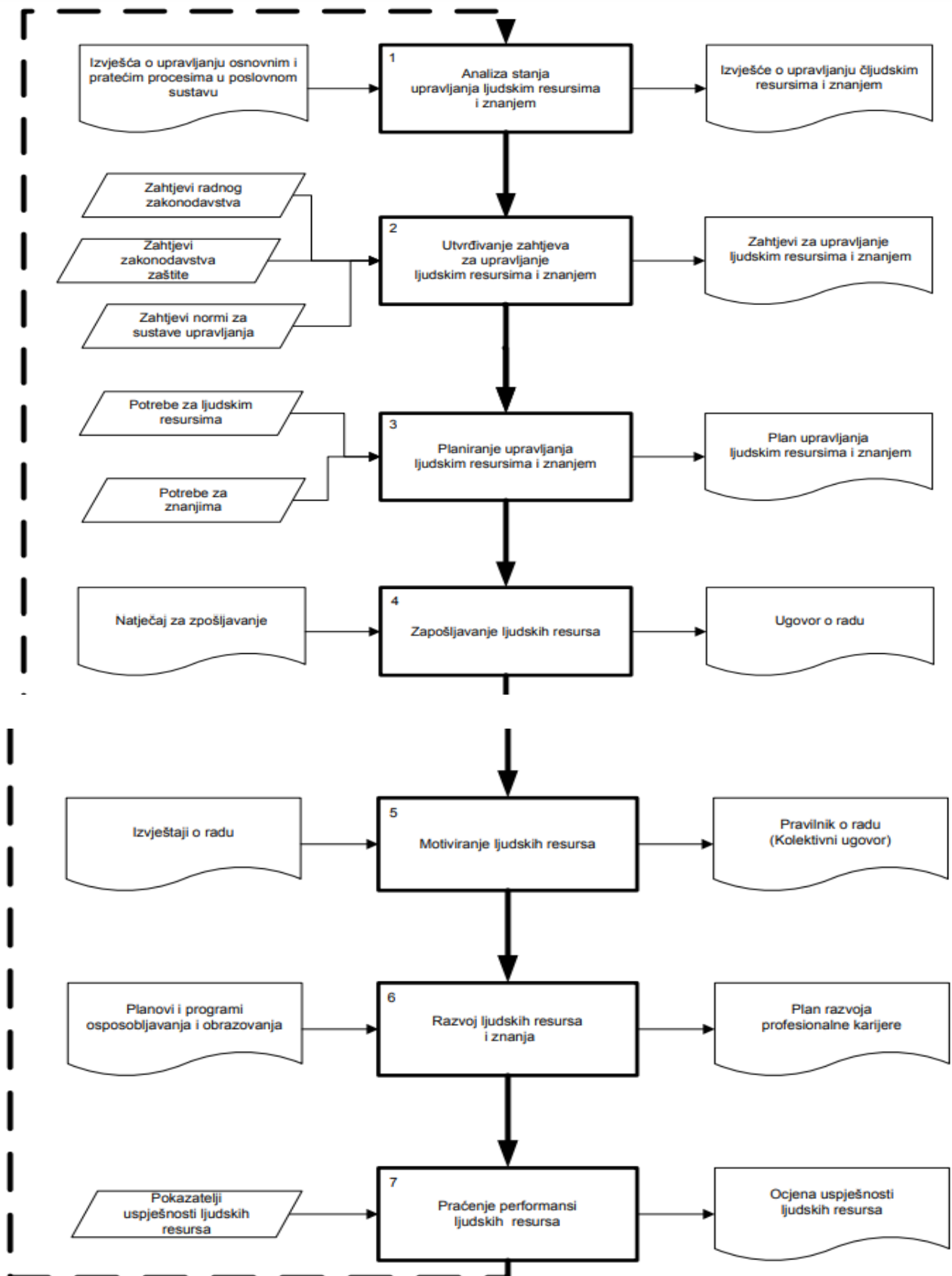
<sup>11</sup> Žugaj M. (1995) opetovan citat, str. 25 , dostupno na : file:///C:/Users/USER/Downloads/Clanak\_19%20(5).pdf , pristupljeno 20.7.2019.

ali i dalje postoje organizacije koje ne posjeduju sposobnost kreativnog korištenja znanja, a to onda može dovesti onda neprofitabilnosti.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Hwang, S. A. (2003), Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Volume 7, No. 3, str. 92-104.

Slika 2: Opći model procesa upravljanja ljudskim potencijalom i osobnim razvojem u poslovnom sustavu



Izvor: Josip Taradi, Nevenka Grošanić, Vesna Nikolić (2005), Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem – teorija i praksa, str. 13, dostupno na:

[http://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi\\_Grosanic\\_Nikolic.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi_Grosanic_Nikolic.pdf) , pristupljeno: 04.06.2019.

Na slici je prikazan opći teorijski model upravljanja ljudskim resursima i znanjem u poslovnom sustavu. Na početku procesa, u prvom procesnom koraku radi se analiza stanja upravljanja ljudskim resursima i znanjem na osnovi izvješća o upravljanju osnovnim i pratećim procesima u poslovnom sustavu, a čiji je izlaz izvješće o upravljanju ljudski resursima i znanjem. U drugom procesnom koraku potrebno je utvrditi sve zahtjeve za upravljanje ljudskim resursima i znanjem. Oni se utvrđuju na osnovi zakonskih zahtjeva radnog zakonodavstva, zakonskih zahtjeva zaštite čime se stvara preduvjet upravljanja i razvoja ljudskih resursa i znanja te zahtjeva odabranih normi za sustave upravljanja. U trećem procesnom koraku, na osnovi utvrđenih potreba za ljudskim resursima i potrebama za znanjima, planira se upravljanje ljudskim resursima i znanjem što rezultira utvrđenim planom. Na temelju plana, a po potrebi, u četvrtom procesnom koraku, zapošljavaju se novi ljudski resursi (novi radnici) na temelju natječaja za zapošljavanje i ugovora o radu za novozaposlene radnike. Na osnovi izvještaja o radu kao ulaznih podataka i Pravilnika o radu (ili Kolektivnog ugovora) kao izlaznih dokumenata, u petom procesnom koraku, provode se široke mjere motiviranja ljudskih resursa. Shodno utvrđenim pravima i obvezama radnika u tu motivaciju spadaju: plaća, naknade, stimulacije, nagrade, kazne i sl. Razvoj ljudskih resursa i znanja, u šestom procesnom koraku, provodi se po donesenim planovima osposobljavanja i obrazovanja, u što spadaju i zahtjevi zaštite, a izlazni dokument je Plan razvoja profesionalne karijere. U zadnjem, sedmom procesnom koraku, na osnovi određenih pokazatelja uspješnosti ljudskih resursa, prate se performanse ljudskih resursa, koje rezultiraju ocjenom uspješnosti ljudskih resursa.<sup>13</sup>

## **2.5. RAZLOZI ULAGANJA U OSOBNI RAZVOJ**

Značaj ljudskih potencijala pokazala su istraživanja provedena u prvoj polovini 20. stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. U 18. stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini. U 19. stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva. Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru

---

<sup>13</sup> Josip Taradi, Nevenka Grošanić, Vesna Nikolić (2005), Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem – teorija i praksa, str. 14, dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi\\_Grosanic\\_Nikolic.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi_Grosanic_Nikolic.pdf) , pristupljeno: 04.06.2019.

pridan dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti.<sup>14</sup>

Sve veće izdvajanje sredstava za obrazovanje zaposlenih redovna je praksa u dobrostojećim poduzećima. Imati vrijednog radnika koji je spreman uložiti vrijeme u osobni razvoj želja je svakog poduzeća. Da bi povećale svoju konkurentsku prednost, tj. da bi se mogle suočiti sa zahtjevima okoline i da bi postale produktivnije, organizacije ulažu velika novčana sredstva. One posvećuju sve veću pažnju razvoju prodajnog osoblja jer time povećavaju produktivnost rada i njihovu motivaciju, imajući pri tom na umu da su upravo ljudi, a ne skupa tehnologija, njen najznačajniji resurs. Skupa i suvremena tehnologija je skoro podjednako dostupna svakom, ali konkurentsku prednost jednoj organizaciji nad drugom osiguravaju upravo ljudski resursi, odnosno njihova znanja i sposobnosti, kao i način na koji se oni koriste.

Razlozi ulaganja u ljudske resurse su sljedeći:<sup>15</sup>

- promjene u tehnologiji – zahtjevaju dodatno učenje od strane zaposlenika s obzirom da ono već naučeno zastarjeva
- povećanje kompleksnosti i neizvjesnosti poslovne okoline – traži se više znanja iz više područja te se razvoj zaposlenika i njihovo učenje stavlja u prvi plan kako bi poduzeće opstalo
- moderno poslovanje traži nove vještine – za razliku od tradicionalnog gdje vještine nisu bile toliko važne – komunikacijske vještine prodavača, vještina upravljanja konfliktima...
- povećanje jaza između zahtjeva na tržištu rada u odnosu na trenutna znanja na tržištu – suvremeno poslovanje zahtjeva nova znanja u prodajnom pregovaranju u odnosu na ono što se nalazi u literaturi u obrazovnim institucijama te je zbog toga posebno bitno da prodavači ulažu u osobni razvoj

Od navedenih razloga najznačajniji je prvi, odnosno promjene u tehnologiji koje uzrokuju brzo zastarjevanje postojećih znanja, što zahtjeva stalno stjecanje novih. Novi načini privređivanja ne podrazumevaju samo potrebu prilagođavanja organizacija novonastalim uvjetima nego i potrebu prilagođavanja zaposlenih. U usporedbi sa organizacijom koja se prilagođava

---

<sup>14</sup> Jambrek, I. Ivica Penić (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, 1204 Zbornik Pravnog fakulteta. Sveučilište u Rijeci, v.29, br.2, 1181-1206

<sup>15</sup> Bahtijarević-Šiber, F.(1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 717

promjenama u okruženju, radnici se prilagođavaju zahtjevima radnog mjesta i uslovima na tržištu radne snage.

Osim toga, ulaganjem u osobni razvoj zadovoljavaju se brojni ciljevi, a najznačajniji su sljedeći:<sup>16</sup>

- stalno prilagođavanje znanja, sposobnosti i vještina zahtjevima poslovanja
- racionalnije korištenje prodajnog osoblja unutar organizacije bez potrebe za traženjem novih
- povećanje konkurentske prednosti s obzirom da prodajno osoblje dolazi u izravan kontakt s kupcima
- osobni razvoj prodavača je preduvjet za buduću uspješnost organizacije
- stvaraju se preduvjeti za jačanje materijalnog i socijalnog života prodajnog osoblja – zbog većeg znanja postoji mogućnost napredovanja što dovodi do većih financijskih primanja
- povećanje produktivnosti i motivacije za rad, a samim time povećana mogućnost ostanka u poduzeću

## **2.6. PROMJENE I TREND OVI ULAGANJA U OSOBNI RAZVOJ**

Opći porast značenja ljudskih potencijala, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini još više naglašavaju značaj ljudskih potencijala te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima.<sup>17</sup> U skladu s time mijenjaju se i sadržaj i metode djelovanja na području upravljanja ljudskim potencijalima što je logično s obzirom na to da upravljanje ljudskim potencijalima ima za cilj maksimalno pridonjeti uspješnom radu i poslovanju poduzeća. Tradicionalni ustroj poduzeća u kojem se promovirala konkurencija između zaposlenika, a u prvi plan dolazili pojedinci kao korporacijske zvijezde počinje se mijenjati. Ispunjavanje složenih ciljeva u suvremenom poslovanju zahtijeva angažiranje različitih znanja, vještina i sposobnosti uz razvijanje inovativnih pristupa radu.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 718

<sup>17</sup> Jambrek, I. Ivica Penić (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, 1204 Zbornik Pravnog fakulteta. Sveučilište u Rijeci, v.29, br.2, 1181-1206

<sup>18</sup> Rupčić, N. (2007) Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada. // Poslovni magazin. 5 (1); str. 32-35

Što je tehnološki razvoj brži, to je i potreba za obrazovanim ljudskim resursima sve veća. S druge strane, da bi zaposlenici mogli ići u korak s tehnološkim razvojem moraju se educirati i kontinuirano učiti i razvijati. Danas sve veći broj organizacija smatra da razvoj ljudskih resursa predstavlja povećanje njihove efikasnosti, produktivnosti i profitabilnosti. U najvećem broju slučajeva i zaposleni i organizacije na razvoj ljudskih resursa gledaju više kao na izazov, ulaganje i potrebu nego kao na teret i nepotrebno gubljenje novca i vremena.

Obrazovanje postaje sve važniji segment upravljanja ljudskim resursima te uspješna poduzeća sve više vremena, truda i sredstava troše na obrazovanje i usavršavanje zaposlenih. Poduzeća shvaćaju da ulaganjem u osobni razvoj mogu stvoriti konkurentsku prednost nad konkurencijom. Nedovoljno ulaganje u ljude za organizaciju znači gubljenje udjela u tržištu i smanjenje profita. Procenjuje se da uspješne organizacije godišnje ulažu oko 5% svog profita na obrazovanje zaposlenih. Također, one smatraju da je za obrazovanje zaposlenika potrebno potrošiti od pet do deset posto radnog vremena svakog od njih, zavisno od vrste posla i stupnja obrazovanja.

Kao suvremene trendove u poduzećima vezane za ulaganje u osobni razvoj navode se:<sup>19</sup>

- ulaganje u osobni razvoj dobiva ravnopravno mjesto u strateškom i organizacijskom smislu – prodajno osoblje postaje ključni čimbenik poslovnog uspjeha poduzeća, a ona poduzeća koja im pridaju strateški značaj i koja toj domeni pristupaju planski i dugoročno, postižu najbolje rezultate
- sve je veći naglasak na ulogu linijskih menadžera - s jedne strane značajan dio poslova obavljaju linijski menadžeri, a s druge stručni poslovi kadrovske funkcije sve se više specijaliziraju i dobivaju na značaju
- eksternalizacija značajnog dijela poslova - specijalizirane vanjske agencije kojima se povjeravaju obavljanje dijela poslova, ali dakako poslovi samog strateškog odlučivanja ne mogu se i ne smiju eksternalizirati. Eksternalizacija stručnih poslova kadrovske funkcije moguća je i korisna samo kod povremenih poslova manjeg i fluktuirajućeg obujma te kada se radi o visoko specijaliziranim poslovima za koje poduzeće nema vlastite adekvatne kadrove niti ih se isplati angažirati.

---

<sup>19</sup> Jambrek, I. Ivica Penić (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, 1204 Zbornik Pravnog fakulteta. Sveučilište u Rijeci, v.29, br.2, 1181-1206



- relativno smanjenje obujma poslova kadrovskih službi – oni postaju sve stručniji te se smanjuje rutinski i administrativni karakter rada u tom odjelu, a s druge strane povećava se obujam specijaliziranih, stručnih i kreativnih poslova

## 3. OSOBNI RAZVOJ KAO VAŽAN DIO MOTIVACIJE PRODAJNOG OSOBLJA

### 3.1. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU PRODAJNOG OSOBLJA

Prodaja je jedno od najstresnijih zanimanja uopće. Prodavači bilo kojeg tipa ili grane neposredno su suočeni s ljudima različitih karaktera, navika, preferencija, iskustava, pa i političkih, klupskih pripadnosti, koje strastveno zagovaraju. Zadatak je prodavača da pronikne u unutrašnjost kupaca, da otkrije njihova stajališta i želje. Prodavači su ostavljeni na bojišnici s datim „naoružanjem“ i opremom, treningom i moraju u trenu pronalaziti prava rješenja.<sup>20</sup> Motivacija je općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila. Uspješni menadžeri motiviraju svoje podređene na način da oni čine stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti nagone i zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način. Motivacija predviđa najveći dio ljudskog ponašanja jer ako zaposlenici nisu motivirani poduzeće nema izgleda za dugoročan uspjeh jer ključ uspjeha su zadovoljni i motivirani zaposlenici. Motivacija se ne može neposredno mjeriti, već se izražava kroz ponašanje, veličinu zalaganja i pokazatelj je radne uspješnosti.<sup>21</sup>

Neka od obilježja suvremenih napora motivacija zaposlenika čine:<sup>22</sup>

- porast značenja timskog rada utječe na politiku nagrađivanja
- umjesto plaće koristi se i velik broj drugih instrumenata nagrađivanja
- različiti bonusi na plaće usmjereni su na stimuliranje mentalnih napora
- radnicima važnim za proces stvaranja nove dodane vrijednosti omogućuje se fleksibilno radno vrijeme ili plaćeni dopust za osobno usavršavanje
- delegiranje veće moći i utjecaja na svim razinama pospješuje motivaciju
- sklonost novih naraštaja stalnom usavršavanju
- stvaranje pozitivne i poticajne radne atmosfere.

Razlikujemo 4 skupine čimbenika koje utječu na motivaciju prodajnog osoblja:<sup>23</sup>

#### 1. Čimbenici vezani uz obilježja prodavača (potrebe, interesi, sposobnosti i stavovi)

Zaposlenici se razlikuju po osobnim i radnim karakteristikama te tako imaju i različita

---

<sup>20</sup> Pavlek, Z. (2010) Kako motivirati osoblje u prodaji. // Suvremena trgovina, str. 34-37. Dostupno na: <http://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2015/03/Kako-motivirati-osoblje-SuvTrg-6-2010.pdf>

<sup>21</sup> Jakopović Črep A. (2018) Motivacija u radnoj organizaciji : diplomski rad. Varaždin: vlastita naklada, str. 20. Dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:1811>, pristupljeno: 30.05.2019.

<sup>22</sup> Škrtić, M.(2008): Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 218.

<sup>23</sup> Mihić, M. (2008): Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet Split, str. 18

očekivanja kada se govori o nagrađivanju. S vremenom se mijenjaju njihova obilježja te se sukladno s tim mijenjaju i očekivanja. Primjerice, prodavač koji ima malo iskustva u prodaji neće imati visoka očekivanja, ali s vremenom će ih imati kada stekne sva potrebna znanja i vještine.

**2. Čimbenici povezani s prirodom prodajnog posla** (autoritet za donošenje odluka, razina odgovornosti i dr.). Menadžeri prodaje bi trebali pomoći prodavačima odrediti planove i zadatke kojima bi mogli ostvariti postavljene, realne ciljeve. Osim toga, trebali bi dozvoliti autoritet i slobodu prodajnim predstavnicima, odrediti primjerenu kompenzaciju, osigurati sigurnost posla te kvalitetan i poticajan nadzor.

**3. Politika i praksa poduzeća** (mogućnost napredovanja i promocije prodavača, sustav nadzora i kontrole). Prodajni menadžeri trebali bi uvažavati prijedloge prodavača te na taj način stvarati ugodnu, otvorenu i razvojnu sredinu i atmosferu povjerenja. Zatim moraju kreirati i nadopunjavati sustav nagrađivanja prema učinku, a prodajno osoblje mora biti upoznato s odnosom između učinka i nagrađivanja.

**4. Čimbenici okruženja** (labilnost u potencijalu prodajnog teritorija i koncentraciji kupaca, prisutnost konkurencije). Ovi čimbenici se mogu negativno odraziti na motivaciju zaposlenika jer ograničavaju napore i učinak prodajnih snaga. U ovom slučaju, menadžer prodaje može samo ponovo organizirati prodajni teritorij, pratiti promjene u okruženju te utvrditi na koji način i zašto one utječu na učinak prodavača.

Motivacija usmjerava ponašanje pojedinca, a nedostatak motivacije dovodi do toga da pojedinci ne čine ono što bi trebali ili ako to čine, onda nije dovoljno dobro. Na sljedećoj slici su prikazani čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima:

Slika 3: Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (2014), „Strateški menadžment ljudskih potencijala - suvremeni trendovi i izazovi“, 1.izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 98

Na slici 3 može se vidjeti kako na motivaciju utječu psihološki i društveni čimbenici te da motivacija nije uvijek povezana sa materijalnom komponentom. Ono čemu zaposlenici teže je osjećati da ih njihovi menadžeri cijene i ne boje se to pokazati, ne samo u terminima plaća, već i na druge načine, kao što su fleksibilni rasporedi rada, poklon kartice za impresivne projekte, ili čak samo govoreći “hvala” za dobro obavljen posao.

### 3.2. MOTIVACIJSKE TEORIJE

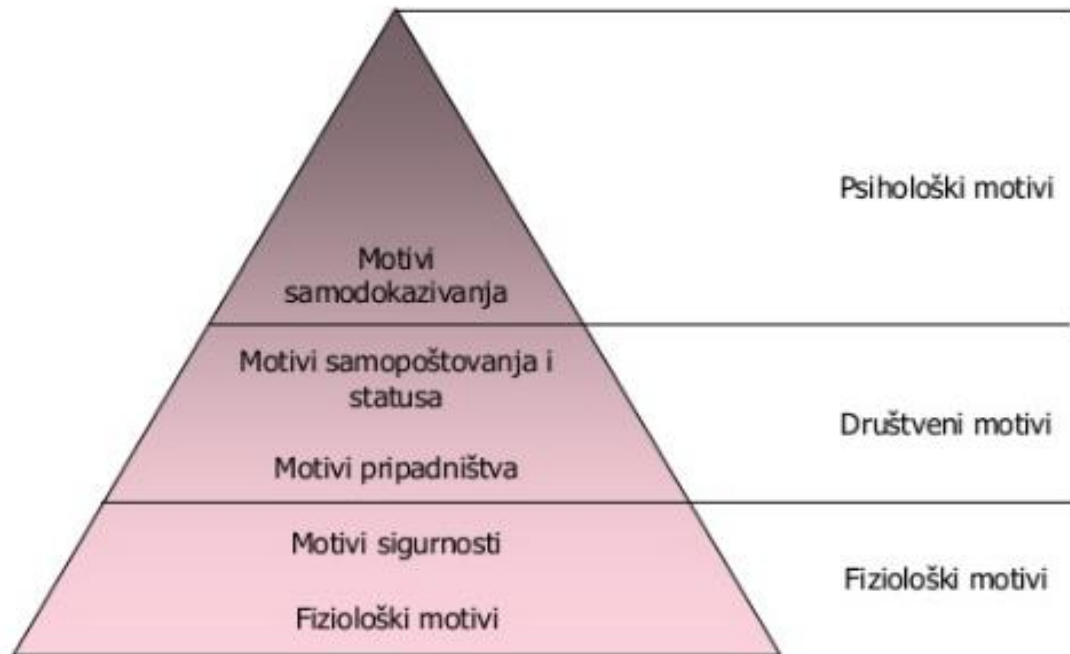
Tijekom povijesti razvijeno je nekoliko teorija motivacije, a kao začetnik navodi se Abraham Maslow sa svojom teorijom hijerarhije potreba te su na temelju nje nastale mnoge druge poput Alderferove teorije motivacije, Minerove teoriju motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, Richard Hackmanovu i Greg Oldhamova teorija motivacije... Kako bi se bolje razumjelo o čemu je riječ, u nastavku će biti detaljnije objašnjene neke od teorija.

#### 1. Maslowljeva teorija motivacije

Abraham Maslow navodi se kao začetnik teorije motivacije. Prema Maslowu, individualno ponašanje ovisi o želji da čovjek zadovolji jednu ili više od pet općih potreba, a to su: (a) fiziološke, (b) sigurnosne, (c) socijalne, (d) poštovanje samoga sebe, (e) realizacija sposobnosti.

Potrebe gradiraju po konceptu hijerarhije od nižih (fizioloških) prema najvišim (realizacija sposobnosti), što je Maslow prikazao u obliku stepenica.<sup>24</sup>

Slika 4: Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Kesić T. (2013.) „Ponašanje potrošača“, str.56 dostupno na:

<https://www.slideshare.net/ekonomskiportal/ponasanje-potrosaca-24832874> , pristupljeno 20.8.2019.

Pod utjecajem brojnih kritika Maslow je kasnije relativizirao pojam zadovoljenosti potreba niže kategorije kao pretpostavke za aktiviranje "viših potreba". Maslow s pravom ističe da u razumijevanju motivacije, individualnih i društvenih razlika u definiranju ciljeva koje žele postići, treba imati na umu faktor objektivnih mogućnosti kao svojevrsni regulator.<sup>25</sup> Kasnije u svojim djelima autor navodi kako nikada do kraja ne može biti ispunjena jedna potreba jer ispunjavanje te potrebe dovodi do druge. Na slici vidimo kako vlastiti razvoj također motivira ljude te bi poduzeća trebala brinuti o tome.

<sup>24</sup> Marušić, S. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str. 55

<sup>25</sup> Bahtijarević Šiber, F.(1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 563.

## 2. McGregorova teorija X i teorija Y

Ovu teoriju razvio je Douglas McGregor te polazi od toga da rukovoditelj utječe i određuje motivaciju zaposlenika, a putem istog utječe i na profit poduzeća. Prema njegovoj teoriji postoje pretpostavke tipa X i Y:<sup>26</sup>

Pretpostavke X teorije:

- prosječni zaposlenik je lijen te radi što je manje moguće
- nema ambicije, želi da mu netko bude nadređeni te da ga se vodi
- egocentričan je
- indiferentan za potrebe poduzeća
- ukoliko dođe do promjene pruža otpor
- lakovjeran je i ne prepametan.

Pretpostavke Y teorije su suprotnost od X te pretpostavljaju sljedeće osobine:

- prosječan zaposlenik nije po prirodi ravnodušan na potrebe poduzeća
- motivacija, mogućnost osobnog razvoja, odgovornost, spremnost da se radi za dobrobit poduzeća prisutni su u svakom čovjeku
- zadatak menadžera je stvoriti okolinu koja će omogućiti da zaposlenici iskoriste sve te pozitivne osobine.

## 3. McClellandova motivacijska teorija

Ova teorija naglašava 3 ljudske potrebe:<sup>27</sup>

- Potreba za postignućem (need for achievement – nAch) – želja da se nešto napravi bolje ili učinkovitije nego ikad prije.
- Potreba za moći (need for power – nPower) – želja za kontrolom, utjecajem i odgovornošću za druge.
- Potreba za pripadanjem (need for affiliation – nAff) – želja za održavanjem bliskih, prijateljskih, osobnih odnosa

---

<sup>26</sup> Marušić, S.: (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str. 326.

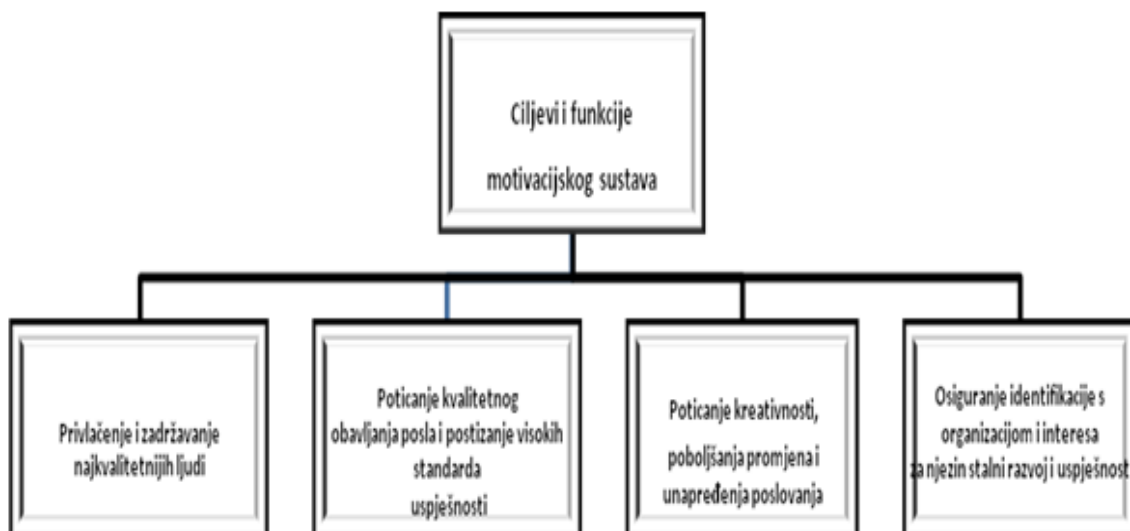
<sup>27</sup> Certo (2008). Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb, Mate, str. 388.

Potreba za postignućem govori kako pojedinca na osobni razvoj motivira želja za postignućem te zbog toga osoba postavlja visoke i ostvarive ciljeve te je spremna preuzeti rizik koji je prije toga dobro procijenila. Osim toga, zaposlenici su spremni prihvatiti odgovornost i nove izazove. S druge strane, ukoliko netko ima potrebu za moći to znači da njega motivira želja da može utjecati na druge osobe i preuzeti odgovornost za njihova djela. Potreba za pripadanjem govori kako pojedinca motivira timski rad te suradnja s članovima tima.

#### 4. Suvremena teorija motivacije

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju jako puno tehnika kojima mogu motivirati osoblje – financijsko nagrađivanje, obogaćivanje posla, fleksibilno radno vrijeme, potvrđivanje rada zaposlenih i slično. Ukoliko menadžeri uspiju motivirati zaposlenike dobivaju se lojalni radnici koji žele pridonijeti uspjehu organizacije, daju prijedloge te poboljšavaju kvalitetu proizvoda i usluga koje nude s obzirom da su prodavači u direktnom kontaktu s kupcima te zato što i poduzeće i zaposlenik ulažu u razvoj organizacije i osobni razvoj svakog od njih, manja je mogućnost odlaska tih istih zaposlenika s obzirom na već uloženi trud i vrijeme.

Slika 5: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 602.

Kao suvremena tehnika upravljanja ljudskim potencijalima odnosno zaposlenicima/prodavačima kroz motivaciju potrebno je da motivacijski sustav utječe na privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika, da potiče njihovu kreativnost i želju za osobnim razvojem, a time i razvojem samog poduzeća. Mora se osigurati i osjećaj u

zaposlenicima da se žele poistovjetiti s organizacijom i da taj osobni razvoj u kojeg se ulaže onda primjene i na razvoj organizacije.

### 3.3. OBLICI NAGRAĐIVANJA

Nagrade i priznanja predstavljaju najbolji način da se zaposlenici podrže i da im se ukaže na njihov kvalitetan učinak u radu, a samim time omogućava im se da budu zadovoljni sobom i rezultatima koje ostvaruju. Što je plaća viša, zaposlenici su zadovoljniji poslom. Istraživanja su pokazala da je percipirana pravednost sistema nagrađivanja čak važniji faktor od visine plaće.<sup>28</sup> Pod osnovne oblike nagrađivanja spadaju novčano i nenovčano nagrađivanje.

**Novčano nagrađivanje** predstavlja financijsku naknadu koja se zaposlenicima isplaćuje najčešće u novčanom obliku ili u obliku koji se brzo i jednostavno može transformirati u novac. Kao osnovni oblici novčanog nagrađivanja navode se plaća, provizija te njihova kombinacija.

**Plaća** je iznos novčane naknade koji se isplaćuje zaposleniku kao naknada za obavljeni rad u skladu sa sklopljenim ugovorom o radu. Visina plaće prodavača ovisi o više faktora kao što su primjerice složenost posla, odgovornosti koje prodavač preuzima, iskustvo koje je stekao, radnom vremenu, procjeni menadžera i slično. Ovaj oblik nagrađivanja najbolje je koristiti kod novih prodavača, tržišta ili proizvoda, kada prodavač ima više zadataka izvan prodajnih radnji te u slučaju kada menadžeri ne mogu adekvatno procijeniti performanse prodavača. Kao prednosti ovog oblika nagrađivanja navodi se stalan prihod, jednostavna administracija te fiksni trošak prodaje, a kao nedostaci javljaju se problemi poput toga da se prodajno osoblje ne trudi dovoljno jer je svjesno kako će svoj dio zarade dobiti te da to ništa ne može promjeniti i onda rade samo onoliko koliko je potrebno. Osim toga, postoje i prodavači koji su produktivniji od nekog drugog pa se onda oni mogu osjećati potplaćeno.<sup>29</sup> Iz perspektive zaposlenika, plaća utječe na životni standard, status i sigurnost. S druge strane, iz perspektive poslodavca, kompenzacije predstavljaju trošak koji se mora kontrolirati, odnosno, investiciju koja mora ostvariti povrat u smislu stavova, znanja i vještina zaposlenika i učinkovitosti cijele organizacije.<sup>30</sup>

**Provizija** predstavlja oblik nagrađivanja u kojem prodavač ostvari zaradu prema onome koliko je stvarno i prodao i to je najčešće izraženo u postotku. Koristi se kod poslova u kojima je

---

<sup>28</sup> R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright (2006), Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, Str. 431.

<sup>29</sup> Mihić, M. (2008): Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet Split, str. 101.

<sup>30</sup> Milkowich, G. T.; Newman, J. M. (2006) Plaće i modeli nagrađivanja. Zagreb: Masmedia, str 43.



pristup prodaji agresivniji, kada je riječ o luksuznim proizvodima poput automobila ili nekretnina te kada poduzeću nije toliko bitno ostvarivati dugoročno dobre odnose sa potrošačima. Prednost ovog oblika nagrađivanja je činjenica da se prodavač mora potruditi jer će zaraditi onoliko koliko truda uloži u prodaju te je jednostavna primjena. S druge strane, nedostatak predstavlja nesigurnost prodavača vezano za financijska mjesečna primanja što može dovesti do stresa i nezadovoljstva, a osim toga postoji mogućnost da će se prodavač fokusirati onda samo na prodaju jer mu to donosi zaradu.<sup>31</sup>

**Kombinacija plaće i provizije** je kombinacija fiksnog iznosa plaće na koji se onda dodaje provizija u postotku od prodaje. Postoje tri oblika kombiniranog plaćanja, a to su: Plaća + provizija odnosno kombinacija kojom se potiče prodajno osoblje da ostvari bolji prodajni rezultat, a uz to da obavlja i druge potrebne aktivnosti. Ovaj se oblik najčešće koristi za nove prodavače jer im predstavlja sigurnost, ali i poticaj te dovodi do najboljih rezultata. Plaća + bonus je oblik nagrađivanja gdje se nastoji poticati prodajno osoblje na obavljanje specifičnih, dugoročnih ciljeva i aktivnosti kao npr. razvijanje dugoročnog odnosa s kupcem. Plaća + provizija + bonus je kombinacija nagrađivanja koja je efikasna u poslovanju poduzeća koja su podložna velikim sezonskim oscilacijama te prodavači trebaju posvetiti više vremena prodaji određene vrste proizvoda ili kupcima.<sup>32</sup>

Ono što je prednost ovih oblika nagrađivanja je prije svega smanjena nesigurnost prodavača u smislu da znaju iznos koji će dobiti, a s druge strane ukoliko ulože dodatan trud postoji mogućnost povećanja plaće, a samim time raste i motiviranost zaposlenika. Kao nedostatak se javlja složenost nagrađivanja i često postavljanje većeg broja ciljeva koji se moraju ostvariti što ponovno potiče stres kod prodavača.

**Nenovčano nagrađivanje** su nagrade koje zaposlenicima daju do znanja da su dobro obavili posao i da njihov menadžer brine o njima što će ih potaknuti da žele još više raditi. Poslodavcima predstavlja veliki izazov zapošljavanje, ali i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika odnosno prodavača. Mnoga poduzeća su prepoznala da novac nije, a možda nikada nije ni bio najbolji motivator – zaposlenici traže više od toga.<sup>33</sup> Istraživanje koje je provedeno na Harvardu pokazalo je da poduzeća s jakim programima priznavanja imaju povećanu produktivnost, manju

---

<sup>31</sup> Mihić, M. (2008): Upravljanje osobnom prodajom, opetovan citat, str.159

<sup>32</sup> Mihić, M. (2008), Ibidem, str.160

<sup>33</sup>Campbell- Allen, N. Houston, D. and Mann, R. (2008), "Best practices in New Zealand organizations for rewarding and recognizing employee innovations and achievements", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 19, No.1-2, str.125-139

fluktaciju radnih mjesta i veću dobit od ulaganja u odnosu na druga poduzeća u istoj industriji.<sup>34</sup>

Na temelju istraživanja koje je proveo profesor Harvardske poslovne škole Ashleyja V. Whillans (2019), navode se savjeti i oblici nenovčanog nagrađivanja prodavača.<sup>35</sup>

1. Prilikom zapošljavanja novih zaposlenika potrebno je posebno naglašavati pogodnosti kao što je fleksibilan raspored rada, edukacije koje im se nude i slični oblici pogodnosti specifične za poduzeće. Kandidati koji su se prijavljivali za posao rekli su da im je bitnija ravnoteža između privatnog i poslovnog života nego dodatan novac koji bi mogli zaraditi.
2. Ukoliko se naglašava novčano nagrađivanje, posebno kod prodajnih aktivnosti, potrebno im je dati i smisao. Samo davanje novca može se osjećati kao prazna gesta ili samo financijska transakcija i možda ne djeluje kao snažan motivator za naporan rad koji prodavači ulažu kako bi ostvarili prodaju za poduzeće.
3. Poduzeću je potrebno točno definiranje poticaja za uspješno poslovanje – mnoga poduzeća pokušavaju motivirati zaposlenike novcem i nagradama kao poticaje za budući rad, ali postoji i negativna strana; kada je plaća zaposlenika ovisna o učinku, oni mogu postati opsjednuti novcem.
4. Jedan od oblika nenovčanog nagrađivanja bili bi i darovi umjesto gotovine. Studija na 600 prodavača za 2017. godinu otkrila je da kada je kombinirani program nagrađivanja gotovinom i nagradama zamijenjen cjelokupnim novčanim paketom ekvivalentne vrijednosti, trud zaposlenika dramatično se smanjio, što je dovelo do smanjenja prodaje od 4,36 posto, što je tvrtku koštalo milijune izgubljenih prihoda. Ljudi mogu preferirati nenovčane darove jer često troše gotovinske bonuse na osnovne potrebe kao što su plaćanje najma ili kupovina namirnica, koje su manje pamtljive i ugodne transakcije od luksuznih nagrada poput elektronike ili putovanja. Još je bolje ako se dar osjeća personaliziranim. Menadžer može dati zaposleniku koji uživa u fitness aktivnostima poklon karticu u trgovini koja prodaje odjeću za vježbanje, a drugom radniku koji je veliki fan Red Soxa karte za nadolazeću utakmicu. Osim toga, ljudi se osjećaju neugodno kada pričaju o novcu, tako da neće govoriti o bonusu od 2.000 kn koje su

---

<sup>34</sup> Harvard Business School, „Forget cash, here are better ways to motivate employees“ (2019), str.3, dostupno na: <https://hbswk.hbs.edu/item/forget-cash-here-are-better-ways-to-motivate-employees> , pristupljeno 7.7.2019.

<sup>35</sup> Ibidem, str. 4

primil, ali ako nagradite nekoga lijepom večerom ili izletom, oni će o tome razgovarati sa svojim suradnicima, što može motivirati svakoga.

5. Istraživanje je provedeno na 115.000 zaposlenika dovelo je i do zaključka kako pružanje nematerijalnih odnosno nenovčanih naknada, kao što su fleksibilne mogućnosti rada ili mogućnost odabira zadataka, dovelo do mnogo jačeg zadovoljstva poslom od gotovine. Ako dopustite zaposleniku da radi kod kuće, pomozite zaposlenicima da se osjećaju kao da im vjerujete da će obaviti svoj posao tamo gdje žele to učiniti.
6. Poduzeća mogu stvoriti programe prepoznavanja od strane ravnopravnih članova u kojima zaposlenici dobivaju mjesečne nagrade koje mogu dati kolegama za dobitke vezane uz posao. Zaposlenici koji zarađuju određeni broj bodova mogu ih iskoristiti za razne pogodnosti, kao što je poklon kartica u restoranu ili dodatan slobodan dan.

Whillans kaže da ove vrste nagrada djeluju zato što se uključuju u tri snažne psihološke potrebe: zaposlenici žude za autonomijom, sa slobodom da biraju kako će obavljati svoj posao; oni žele biti kompetentni, naoružani vještinama potrebnim za obavljanje posla; i žele osjećati pripadnost društveno povezanim kolegama na smislen način. Kada su te potrebe zadovoljene, zaposlenici se osjećaju više motivirani, angažirani i predani svom radnom mjestu - i pokazuju manje namjere da napuste posao.

Tablica 2: Motivacijska kompenzacija

| MOTIVACIJSKA<br>KOMPENZACIJA   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| FINANCIJSKA  |  | NEFINANCIJSKA  |  |
| <b>IZRAVNA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• putni troškovi</li> <li>• honorari</li> </ul> | <b>NEIZRAVNA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• socijalna davanja: obrazovanje, socijalno osiguranje, mirovinski fond</li> <li>• osiguranje: život i zdravlje</li> <li>• dopusti: bolovanje i godinjišnji</li> </ul> | <b>POSAO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zanimljivi zadaci</li> <li>• odgovornost</li> <li>• samopotvrđivanje</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• postignuće</li> <li>• napredovanje</li> </ul> | <b>RADNA OKOLINA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• radni uvjeti</li> <li>• suradnici</li> <li>• klizno radno vrijeme</li> <li>• podjela posla</li> <li>• rad od kuće</li> </ul> |

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 608.

U tablici se vidi da postoje dva oblika nagrađivanja i motivacije osoblja, a to su fincijska i nefinancijska odnosno vanjska i unutranja motivacija. Kod vanjske motivacije cilj je izazvati pozitivnu reakciju zaposlenika – primjerice ako prodavač proda određeni broj artikala isplatit će mu se bonus. Kod unutarnje motivacije odnosno nefinancijskog nagrađivanja cilj je zadovoljiti psihološke potrebe pojedinca. Kada je prodavač zadovoljan na svom radnom mjestu onda od njega možemo očekivati dodatan napor i trud te se kod njega javlja osjećaj svrhe na radnom mjestu.

### 3.4. OSOBNI RAZVOJ KAO ELEMENT NEMONETARNOG NAGRAĐIVANJA

Ulaganje u osobni razvoj vlastitih prodavača od strane poduzeća predstavlja oblik nemonetarnog nagrađivanja. U poduzeću pojedinac može napredovati sukladno obrazovanju koje ima ili stječe, ali i iskustvom i znanjem koje dobiva kroz praktičan rad. Okruženje u kakvom se danas nalaze poduzeća traži od njih da se nose s nekoliko izazova. Glavna zadaća poslovnog subjekta je stvaranje vrijednosti, što se tradicionalno shvaća kao koncept područja računovodstva i financija. Međutim, današnje vrijednosti se zasnivaju na vođenju ljudskih resursa, kao područja od temeljne važnosti za svaki poslovni subjekt u konkurentnom

okruženju. Upravljanje ljudskim resursima shvaća vrijednost ne samo kao profit po radniku nego kao dugoročno stvaranje vrijednosti u organizaciji i to kroz:<sup>36</sup>

- a) razvoj prodavača
- b) zadovoljstvo radnika
- c) sustav napredovanja u organizaciji.

Aktivnosti razvoja prodavača važne su za njih same jer to im daje osjećaj kako poduzeće vodi brigu o njima i da ih želi razvijati. Samim time, prodavači naporno rade te koriste u potpunosti svoje vještine kako bi zadovoljili ciljeve organizacije. Potrebu za osobnim razvojem moraju osjetiti i sami pojedinci koji imaju volju učiti i razvijati se, a ta volja dovest će do povećanja radnog učinka. Dakle, osobni razvoj je ujedno i osobna odgovornost svake osobe. Poduzeće može ponuditi razne programe a usavršavanja, ali ukoliko zaposlenik ne osjeća tu istu želju onda mu ni ta stručna podrška neće puno značiti. Osobni razvoj također ovisi i o:<sup>37</sup>

- kulturi organizacije – ukoliko kultura poduzeća podržava svoje zaposlenike odnosno prodavače onda će ih poticati da sudjeluju u donošenju odluka, a prodavači bi samim time osjetili motivaciju za vlastiti razvoj te bi se prodajni učinak povećao
- stav top menadžmenta – važan faktor koji utječe na aktivnost razvoja prodavača, a ovisi o iskrenosti i predanosti najviše razine upravljanja u organizaciji
- ograničene mogućnosti napredovanja – ukoliko je mogućnost prodavača za napredovanje ograničena onda ni oni neće imati volju sudjelovati u razvojnim aktivnostima

Razvoje aktivnosti kao element nemonetarnog nagrađivanja su:<sup>38</sup>

- trening (obuka)– važna aktivnost za razvoj prodavača. Odvija se u tekućoj i trajnoj interakciji između „trenera“ i zaposlenika u kojem trener osigurava konstruktivne i razvojne povratne informacije, pomaže podređenima u rješavanju teških problema ili situacija i stvara mogućnosti za obavljanje složenih postupaka te prije korištenja u radnom okruženju nastoji poboljšati radni učinak zaposlenika.<sup>39</sup> Whitmore navodi kako

---

<sup>36</sup> Bartolić, Z.; Prelas Kovačević, A. (2011), Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. // Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, str. 81-9.

<sup>37</sup> Burgoyne, J. (1977), „Self-development, managerial success and effectiveness: some empirical evidence“, MEAD Journal, Vol. 8 No.2, str. 16-20.

<sup>38</sup> Ibidem., str. 16-20.

<sup>39</sup> Agarwal, R., C. M. Angst and M. Magni (2006), „The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling, Robert H. Smith School of Business Research Paper Series, str.34

je trening djelovanje čiji je osnovni i uvijek prisutan cilj građenje vjere u same sebe bez obzira na sadržaj zadatka ili problema. To nije samo tehnika kojom se upravlja i koja se kruto primjenjuje u određenim propisanim okolnostima. To je način upravljanja, način postupanja s ljudima, način razmišljanja i način života.<sup>40</sup>

- Centri za vrednovanje – unaprijed su planirani i imaju točno utvrđene kriterije za procjenu. Mogu biti prisutni unutar organizacije, a postoje i mnogi razvojni centri izvan nje te su vrlo važni s obzirom da pružaju obuku za svakog zaposlenika pojedinačno
- Procjenjivanje razvoja – kontinuirani proces razvoja prodavača kroz cijelu poslovnu godinu. Predstavlja obavezan dio prilikom planiranja razvoja prodavača, a podrazumjeva ocjenjivanje slabih područja prodavača kako bi isplanirale aktivnosti za njihovo jačanje i samim time povećanje radnog učinka

### 3.5. UTJECAJ ULAGANJA NA ZADOVOLJSTVO I ZADRŽAVANJE OSOBLJA

Često se postavlja pitanje što je to najbitnije na poslu odnosno što prodavač cijeni kako bi se na istome i zadržao. Novac je jedan od faktora jer svaki zaposlenik općenito želi nagradu za svoj trud i rad, ali s druge strane to nije jedino što je dovoljno kako bi prodavač ostao na svome radnom mjestu. O tome kako točno utječe ulaganje u osobni razvoj na zadovoljstvo zaposlenika govorit će se u djelu istraživanja, ali postoje određeni savjeti vezani za zadržavanje prodajnog osoblja kroz ulaganje u njihov razvoj.<sup>41</sup>

- prodavačima treba dati mogućnost, opremu i resurse kako bi bili učinkoviti – postoje situacije u kojima prilikom susreta s prodavačem i postavljanjem pitanja vezano za neki proizvod ili uslugu prodavač nije upućen što u njemu izaziva osjećaj nelagode, a u isto vrijeme ostavlja se negativan dojam kod kupca
- postavljanje ciljeva u međusobnom natjecanju - može dodatno motivirati zaposlene, razvijajte duh natjecanja, entuzijazam. Prodavači vole natjecanja, koja mogu biti kratkoročna, ali i godišnja u mjerenju općih uspjeha po razrađenim kriterijima, pa onda „prodavač godine...” Natjecanja se moraju temeljiti na mjerilima koje natjecatelji moraju usvojiti i u njihovom razrađivanju participirati

---

<sup>40</sup> Whitmore, J. (2006) Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe. Zagreb: Mate, str. 18

<sup>41</sup> Pavlek, Z. (2010) Kako motivirati osoblje u prodaji. // Suvremena trgovina, str. 34-37. Dostupno na: <http://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2015/03/Kako-motivirati-osoblje-SuvTrg-6-2010.pdf>, pristupljeno 3.6.2019.

- Treninzi su važni za stjecanje vještina, znanja u ophođenju s kupcima u savladavanju dostignuća suvremene prodaje koja se mijenja pod utjecajem informatizacije, category mangementa i novih saznanja. Onaj koji nije u toku sa suvremenim kretanjima, otpada iz konkurencije. No postoji i saznanje da se nakon tri mjeseca zaboravlja čak 80% naučenih stvari iz treninga pa je potrebno neprestano obnavljati, a mišljenja poput onoga - „Ja to znam...” otpadaju u kontroli nakon duljeg perioda
- Poticaji za napredovanje vode ispunjavanju viših ciljeva i potreba koje Maslow naziva samoaktualizacija. Vidjeti i osjetiti mogućnost napredovanja u zvanju, položaju, predstavlja veliku i dugoročnu motivaciju što onda utječe na ostanak u poduzeću
- Potrebno je informirati prodavače o tome što poduzeće radi, kakvi su planovi, postignuća, konkurencija te promjene na tržištu. To prodavačima daje osjećaj da se posao radi zajednički te da se ulaže u njihov razvoj kako bi zajednički ostvarivali ciljeve

Veliki je problem kada poduzeće uloži puno vremena, truda, rada i novaca, a onda djelatnik ode iz poduzeća i to znanje prenese nekom drugom. Jedan od načina kako zadržati takve djelatnike je upravo stalno i konstantno inzistiranje na daljnjem razvoju uspješnog radnog okruženja u vašoj tvrtki. Najčešće se iza odluke o odlasku uspješnih zaposlenika iz uspješnog poduzeća kriju razlozi poput:<sup>42</sup>

- nezadovoljstvo djelatnika nadređenim menadžerom (na prvom mjestu)
- nedovoljno prilika za profesionalni razvoj
- nemogućnost napredovanja
- premala financijska primanja u odnosu na očekivano
- nedovoljno priznanja za trud i rad.

U ovim razlozima jasno se vidi kako je jedini novčani faktor premala financijska primanja, dok se za ostale razloge odlaska iz poduzeća navode nematerijalni razlozi koji dodatno potvrđuju koliko je bitno ulagati i motivirati zaposlenike.

Neki od tih važnih nematerijalnih čimbenika za ostanak u poduzeću su:<sup>43</sup>

- dobra organizacija unutar tvrtke i dobri međuljudski odnosi
- zanimljivi i izazovni poslovi

---

<sup>42</sup> Matković, A. (2011) et ... al. Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima: priručnik za poslodavce, opetovan citat, str. 25

<sup>43</sup> Ibidem, str. 27

- fleksibilni oblici rada i radnog vremena koji pružaju slobodu i autonomiju u radu
- mogućnost kreativnosti i inovacije
- mogućnost profesionalnog razvoja, napredovanja
- sustav nagrađivanja i kažnjavanja jasno definiran bez subjektivnih elemenata
- osjećaj stabilnosti i sigurnosti
- briga za djelatnikov privatni život i dr.

Thom Norbert u svom radu govori kako se produktivnost povećava razvojem osoblja i mjerama raspoređivanja osoblja. Instrumenti zadržavanja osoblja (sustavi poticaja) gotovo sigurno utječu na motivaciju. Načini utjecaja na kreativnost uključuju mjere odabira (traženje kandidata s kreativnim potencijalom tijekom procesa zapošljavanja) i mjere razvoja osoblja (svjesno povećanje osobine sposobnosti za interdisciplinarno razmišljanje, vježbanje kreativnih tehnika).<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Thom, N. (2001) Human resource management: development tendencies and future perspectives. // Management: journal of contemporary management issues. 6, (1/2); str. 155-175.



## **4.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PRISTUPA OSOBNOM RAZVOJU PRODAJNOG OSOBLJA**

### **4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Cilj istraživanja je bio utvrditi kojim se načinima koriste poduzeća koja posluju na hrvatskom tržištu po pitanju ulaganja u osobni razvoj prodajnog osoblja. Istraživanjem je bilo obuhvaćeno nekoliko različitih djelatnosti, te su se pokušali izdvojiti ključni razlozi uspješnog i neuspješnog napora u ovoj domeni upravljanja ljudskim resursima. Uz to istraživanjem se pokušalo saznati kako zaposlenici doživljavaju priliku za osobni razvoj ako je ima i u kojoj mjeri to utječe na radnu motivaciju i želju za ostankom u poduzeću.

### **4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Kao metoda istraživanja izabran je dubinski intervju jer se smatra da se u razgovoru sa ključnim osobama vezano za područje upravljanja ljudskim resursima najbolje može dobiti uvid u to kako oni ulažu u razvoj prodajnog osoblja. Instrument koji je korišten je podsjetnik odnosno vodič za intervju koji je priložen na kraju.

Uz to, provedena je i anketa na uzorku od 128 zaposlenika odabranih poduzeća na temelju čega se dobio u to kako zaposlenici gledaju na to i koliko to utječe na njihovu motiviranost. Odabrana je elektronska distribucija anketa kako bi zaposlenici ostali anonimni s obzirom na osjetljivost teme. Istraživanje je provedeno u vremenu od 1.7. do 6.9.2019.

### **4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 5 poduzeća u Hrvatskoj, različitih djelatnosti te je anketirano 128 zaposlenika koji predstavljaju prodajno osoblje unutar istih. U sklopu istraživanja proveden je dubinski intervju s po jednim predstavnikom iz odjela ljudski resursa u svakome od poduzeća. Odgovori svakog od sudionika dubinskog intervjuja obrađeni su metodom analize sadržaja te prikazani zasebno za svako do poduzeća. Rezultati anketa obrađeni su zbirno metodama deskriptivne i konkluzivne statistike te se nalazi smatraju općim uvidom u pojavu.

### 4.3.1. Rezultati dubinskih intervjua

#### Zagrebačka banka

Zagrebačka banka je već godinama vodeća banka u Hrvatskoj; po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samoposlužnih uređaja te uspješnim poslovnim rezultatima. Kao članica UniCredit Grupe od ožujka 2002. godine, jedne od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi. Zagrebačka banka je i jedna od vodećih banaka u Srednjoj i istočnoj Europi (CEE). Građani Zagrebačku banku vežu uz atribute sigurnosti, veličine, naprednosti, ali i tradicije. Ono po čemu je Banka danas konkurentna na tržištu jest: banka savjetnik i partner u svim specifičnim potrebama i situacijama svojih klijenata, banka koja nudi pouzdana rješenja, otvorena i odgovorna, banka koja se prema klijentima odnosi s povjerenjem.<sup>45</sup> Upravo zbog toga prodajno osoblje koje je u izravnom kontaktu s klijentima predstavlja bitan dio zaposlenika u poduzeću. *„Znamo koliko je važno osigurati da svaki naš zaposlenik dobro razumije strateške ciljeve, kako smo procesima međusobno povezani te koliko kvaliteta svakog pojedinca utječe na uslugu koju u konačnici dobije naš klijent.“*

Ono što smo prvo istražili su načini na koje Zagrebačka banka ulaže u svoje prodajno osoblje. Generalno gledajući radi se o poslodavcu koji brine o zaposlenicima i pruža im mogućnost razvoja putem različitih edukacija, razvojnih programa i aktivnosti, eksternih edukacija, učenja, a u sklopu banke imaju i posebne dvorane edukacijskog centra kojih sveukupno ima 8, različitih veličina, a ukupni kapacitet dvorana je oko 150 polaznika. Sve te dvorane nalaze se na Jankomiru gdje smo i proveli istraživanje pa smo neke od njih imali priliku i vidjeti. Međutim problem koji se javlja u ovom djelu je što prodajno osoblje nije toliko zainteresirano za to. Jedan od odgovora na ovo pitanje je bilo: *„Oni znaju da postoje edukacije i još razni programi za osobni razvoj, ali nisu previše zainteresirani za to, neki kažu da ionako ne namjeravaju napredovati jer nemaju potreban stupanj obrazovanja.“* Iz razgovora se dalo zaključiti kako banka jako puno ulaže u razvoj, ali ono što i sami uočavaju je smanjen odaziv na takve aktivnosti.

Nadalje, drugo pitanje postavljeno osobama iz ljudskih resursa kako bi doznali koji su to programi koji se provode u svrhu razvoja zaposlenika kako bi dobili uvid u to što se točno radi i koliko je uspješno. Tako primjerice provode „uvođenje u rad“ za nove zaposlenike što

---

<sup>45</sup> Zagrebačka banka, <https://www.zaba.hr/home/>, pristupljeno 15.7.2019.

podrazumjeva mentora te strukturirane programe kao što su Eduke (za pripravnike i zaposlenike s do dvije godine prethodnoga radnog iskustva) te EduExperte (za zaposlenike s dvije godine ili više godina prethodnoga radnog iskustva). Programi su osmišljeni tako da polaznici kroz interaktivne radionice i različite aktivnosti upoznaju kako funkcionira Banka te steknu znanja i vještine važne za uspješan razvoj karijere. Dio vremena polaznici provode i u poslovnicama, poduzetničkim centrima, korporativnim centrima i drugim dijelovima koji posluju izravno s klijentima. Nadalje, provodi se i „razvoj talenata“ za zaposlenike visokog potencijala kako bi ostvarili svoj puni potencijal. Banka ima i svoj „Centar učenja“ gdje se odvijaju edukacije, radionice, timskim sastanci te kolegiji. Tako nude primjerice- rad s nekim iskusnijim zaposlenikom na nekom kompleksnom zadatku, preuzimanje zadataka od drugih kolega, internu mobilnost, preuzimanje suradnje s nekim „teškim klijentom“, sudjelovanje u organizaciji događaja, pokretanje inicijative za razvoj nove usluge, pokretanje i preuzimanje vođenja projekta od početka do kraja, rješavanje složenog poslovnog problema, mentorstvo nekom novom zaposleniku, nude također i da se provede dan sa rukovoditeljem te se prate njegove aktivnosti, a mogu pronaći i sami mentora iz nekog drugog odijela te mu se javiti ukoliko žele neka nova znanja i osobni razvoj. Postoji i „*Novi brand poslodavca "Do What Matters"*“ koji daje misiju branda "*Banka za sve što vam je važno - Banking that matters*". U Zagrebačkoj banci prepoznaju da svaka osoba ima jedinstven potencijal. Kako bi se taj potencijal iskoristio i dodatno razvijao, aktivno se ulaže u profesionalni i osobni razvoj. Tu mogućnost daju im kontinuirane edukacije kojima proširuju svoje postojeće znanje i stječu nova znanja i vještine. Pruža im se mogućnost rasta kroz praktično iskustvo, obuku iz različitih područja i umrežavanje. Rukovoditelji blisko surađuju s prodajnim osobljem kako bi prepoznali i unaprijedili njihove potencijale i napredovanja u karijeri kroz različite odjele diljem banke i širom svijeta. Razvili su i program globalne mobilnosti za zaposlenike koji žele raditi povremeno u inozemstvu. Kako bi postigli što veće zadovoljstvo zaposlenika pružaju im prilike za učenje i rast putem iskustava, treninga i networkinga.

Kada govorimo o tome kako motiviraju i nagrađaju prodajno osoblje koje im je zapravo ključno s obzirom da su u direktnom kontaktu s klijentima i zaduženi za prodaju usluga koje Banka nudi saznali smo kako nude fiksne i varijabilne novčane i nenovčane nagrade, od kojih svaki na specifičan način utječe na motivaciju i zadržavanje zaposlenika. Fiksni dio primitaka odnosi se na područje odgovornosti. Odražava iskustvo i vještine potrebne za pojedinu poziciju kao i iskazanu razinu uspješnosti te ukupnu kvalitetu doprinosa poslovnim rezultatima. Varijabilnim primicima nagrađuju se postignuća izravnim povezivanjem primitaka s kratkoročnim,

srednjoročnim i dugoročnim rezultatima uspješnosti kako bi se što bolje uskladili interese dioničara te interesi rukovodstva i radnika. Varijabilni dio primitaka ovisan je o tri razine uspješnosti: individualnoj uspješnosti, uspješnosti organizacijske jedinice te uspješnosti Banke / Grupe Zagrebačke banke d.d. u Republici Hrvatskoj. Cjelokupni paket primanja nadopunjen je različitim beneficijama koje omogućavaju svojim radnicima. Osim toga teže ostvarivanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života kroz inovativna rješenja poput rada na pola radnog vremena, fleksibilnih radnih sati i rasporeda rada. Pružaju podršku zaposlenicima kada im je teško i pronalaze rješenja koja im pomažu da budu na svom maksimumu, profesionalno i osobno.

## **Hrvatski telekom**

Hrvatski telekom je vodeća telekomunikacijska poslovna organizacija u Hrvatskoj i jedina koja pruža puni spektar telekomunikacijskih usluga odnosno usluge fiksne i mobilne telefonije, prijenosa podataka, Interneta i međunarodnih komunikacija. Osnovne djelatnosti poduzeća i o njemu ovisnih društava su: pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Poduzeće je organizirano u nekoliko funkcionalnih jedinica: poslovne jedinice, funkcije podrške i upravljanja, tehničke funkcije i funkcije za korisničko iskustvo. Strategija HT-a temelji se na kvaliteti usluga, zadovoljstvu korisnika i daljnjem razvoju. Samim time povećava se značaj samih prodavača njihovih usluga.<sup>46</sup>

Ulogu u svakoj prodaji imaju svi članovi poduzeća, no oni koji direktno dolaze u komunikaciju sa korisnicima i koji konkretno mogu vidjeti i spoznati što je potrebno zadržati a što poboljšati su zaposlenici koji dolaze u izravni kontakt s korisnicima, a to je prodajno osoblje. S obzirom da je ovdje riječ o aktivnoj prodaji, prodavači se često susreću s povratnim informacijama od strane korisnika usluga ili onih koji bi to mogli postati te se na temelju tih informacija usluga može poboljšati. Može se reći kako marketing i menadžment HT-a zapravo ovise o prodajnom osoblju i njihovim vještinama u pregovaranju te povratnim informacijama o svakom korisniku. Upravo iz tog razloga smo za ovo istraživanje odabrali Hrvatski telekom s obzirom da ono pruža usluge svojim korisnicima na temelju povratnih informacija i ideja zaposlenika.

---

<sup>46</sup> Hrvatski telekom, <https://www.hrvatskitelekom.hr/>, pristupljeno 10.8.2019.

U razgovoru s osobama iz ljudskih resursa u HT-u dobili smo dojam kako je poduzeće prepoznalo koliko je bitno ulagati u razvoj prodavača svojih usluga te su i sami svjesni koliko im je taj kadar bitan. Ulažući u edukaciju omogućuju zaposlenicima razvoj njihovih potencijala i osobne konkurentnosti, a istodobno osiguravaju ostvarivanje svojih strateških ciljeva. Izdvojili smo neke od načina na koje HT ulaže u osobni razvoj prodavača:

- HT treneri - vrhunski stručnjaci koji su osmislili i vode edukacije. Zaposlenici prolaze edukacije ovisno o tome koliki je njihov interes i koju vrstu posla obavljaju
- HT akademija - sastoji od Tehničke, Prodajne i Marketing Akademije, a njen program obuhvaća interaktivna predavanja, studije slučaja, rad u grupama, praktične zadatke, e-learning i završni ispit kao potvrdu uspješnosti usvajanja novih znanja
- Znanje četvrtkom - HT osigurava zaposlenicima vrijeme za razmjenu znanja i iskustava unutar poduzeća kako bi zaposlenici upoznali područja poslovanja kojima se izravno ne bave, ali im ta znanja mogu biti vrlo korisna u svakodnevnom poslu. Na taj način zaposlenici uče jedni od drugih.
- „Edukacija po tvom izboru“ – zaposlenici u svakom tromjesečju mogu sami izabrati edukaciju koja ih zanima ili će im dobro doći u svakodnevnom poslu
- Sustav upravljanja radnim učinkom – poduzeće smatra kako osobni doprinos zaposlenika utječe na uspješno ostvarivanje ciljeva i zadovoljstvo korisnika te takav doprinos poduzeće nagrađuje kvartalnom nagradom „Hvala Ti! za korak dalje“, ali i pojedinačnim nagradama tijekom cijele godine

Osim što nude brojne mogućnosti za osobni razvoj i spremni su to nagraditi, poduzeće pokušava na razne načine motivirati zaposlenike, a time i utjecati na njihovo zadržavanje. HT nudi svojim zaposlenicima kolektivni ugovor gdje su osigurana prava koja nadilaze ona zakonska. Od prigodnih isplata do posebnih pogodnosti koje HT za svoje zaposlenike dogovara s drugim tvrtkama. Osim toga, brinu i o zaštiti roditelja i djece putem Zaklade PrijaTelj zaposlenicima pomaže financijski kada su u teškim prilikama. Nadalje, nude svojim zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme kako bi mogli uskladiti poslovne i privatne obveze. Smatraju kako samo zadovoljni i motivirani zaposlenici mogu se nositi s poslovnim izazovima koje nameće stalni i brzi razvoj ICT tehnologija. Prihvaćajući tu činjenicu, HT je izuzetno osjetljiv za potrebe svojih zaposlenika i uvažava njihovo mišljenje koje se ispituje kroz redovita istraživanja zadovoljstva zaposlenika. Rezultati istraživanja koriste se kao poticaj za daljnja poboljšanja i promjene unutar kompanije.

Poduzeće zaposlenicima omogućuje neprestano profesionalno usavršavanje. Cilj im je ponuditi uvjete poslovanja u kojima svi zaposlenici na najbolji mogući način mogu ostvariti svoj potencijal istodobno razvijajući osobnu konkurentnost. Nastoje razviti kulturu preuzimanja odgovornosti zaposlenika za vlastiti razvoj, ali ujedno stvarati okruženje u kojem potiču razvoj ljudi, u kojem će zaposlenici biti motivirani za vlastiti razvoj te primjenjivati naučeno. „U HT-u nije rijetkost da nekadašnji pripravnik, koji je kod nas počeo raditi nakon fakulteta ili još kao student, postane uspješni menadžer. No, ne mora svatko željeti biti menadžer da bi imao uspješnu karijeru u HT-u. Naši zaposlenici mogu ostvariti uspješnu stručnu ili projektnu karijeru. Sve su mogućnosti otvorene, put za napredovanje uvjetovan je u najvećoj mjeri znanjem, sposobnostima i trudom koji se ulaže u svoj posao“

Na temelju toga možemo reći kako je HT poduzeće koje ima jasno određene i razvijene programe za osobni razvoj prodavača, kako su prepoznali važnost ulaganja u iste te da maksimalno pokušavaju motivirati zaposlenike kako im privatni i poslovni problemi ne bi bili prepreka u ostvarivanju zajedničkih ciljeva poduzeća.

### **DM – Drogerie Markt**

DM je globalno poduzeće osnovano 1973. godine, a prvu prodavaonicu u Hrvatskoj otvorili su još 1996. godine. Danas je dm-drogerie markt zastupljen u 13 europskih zemalja s više od 3.566 prodavaonica i preko 61.721 zaposlenih - od toga u Hrvatskoj radi 1.470 djelatnika. Svojim kupcima daju obećanje „Tu sam čovjek, tu kupujem“ – obećanje koje stavlja čovjeka sa svojom jedinstvenošću u središte svega, bez obzira radi li se o kupcu ili djelatniku. Poduzeće je to koje stavlja čovjeka u središte te nastoji kroz timski rad pružiti svojim djelatnicima mogućnost usavršavanja.<sup>47</sup> Radi se o poduzeću koje se prema istraživanju „Poslodavac prvog izbora“ portala MojPosao našao među 10 najpoželjnijih te je iz toga razloga odabrano upravo ovo poduzeće. U DM-u kažu kako je čovjek uvijek ključan čimbenik poslovanja, bio on kupac ili zaposlenik. Oni svoj uspjeh ne mjere isključivo rastom prihoda, već prvenstveno kvalitetom odnosa prema ljudima, bilo da su zaposlenici ili kupci.

---

<sup>47</sup> DM – Drogerie Markt, [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/nacela/](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/nacela/), pristupljeno 15.8.2019.

Tablica 3: Novčano i nenovčano nagrađivanje zaposlenika DM-a

| NOVČANO NAGRAĐIVANJE   | NENOVČANO NAGRAĐIVANJE  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatne novčane stimulacije dva puta godišnje u visini bruto plaće zaposlenog</li> <li>• poklon bon u vrijednosti 730 kuna za svu djecu zaposlenika do 15 godina starosti</li> <li>• poklon bon u iznosu 3000 kuna za svako novorođeno ili posvojeno dijete djelatnika,</li> <li>• jubilarne nagrade,</li> <li>• posebne isplate,</li> <li>• dodatak na plaću za radni staž u DM poslovnici,</li> <li>• DM paketi za djelatnike i njihove obitelji, do četiri puta godišnje,</li> <li>• subvencioniranje prijevoza i dnevne prehrane djelatnika,</li> <li>• besplatno konzumiranje sokova, toplih napitaka i voća,</li> <li>• novčana pomoć u slučaju smrti iz obitelji zaposlenika,</li> <li>• službeno vozilo, mobitel, laptop</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost fleksibilnog radnog vremena</li> <li>• mogućnost napredovanja i školovanja</li> <li>• poticanje usavršavanja i obrazovanja</li> <li>• treninzi, seminari i unutarnja edukacija</li> <li>• osobne čestitke za rođendan i blagdane,</li> <li>• mogućnost odlaska na sistematske preglede</li> <li>• tečajevi stranih jezika</li> <li>• organizacija obiteljskog dana za sve djelatnike DM-a i njihove obitelji</li> <li>• Božićna večera</li> <li>• osiguranje radne odjeće</li> <li>• pomoć teško oboljelim zaposlenicima.</li> </ul> |

Izvor: Moj Posao, <https://www.moj-posao.net/Savjet/69833/Poslodavci-prvog-izbora-dm-Gordana-Picek-prokuristica-i-voditeljica-resora-ljudskih-resursa/2/>, pristupljeno 18.8.2019.

U tablici se može vidjeti kako je poduzeće angažirano i i vrlo aktivno po pitanju motivacije vlastitog osoblja. Svaki djelatnik dm-a sudjeluje u uspjehu tvrtke, a svaki uspjeh ili neuspjeh također je i njegov osobni. Svatko dobiva priliku da pokaže svoje mogućnosti, pridonese poslovanju kroz osobni angažman te da putem svog smislenog doprinosa ukupnom cilju realizira dio sebe i aktivno participira u konačnom rezultatu. DM koncern svugdje provodi istu kadrovsku politiku i svugdje su zaposlenici ključni, presudni faktor poslovanja i funkcioniranja organizacije. Poslodavci na hrvatskom tržištu polako počinju uviđati da su zadovoljni zaposlenici ključ uspjeha, jer iza svakog velikog i uspješnog poslovnog subjekta stoje ljudi, zaposlenici tog poduzeća koji su vlastitim trudom i radom ostvarili te vrhunske rezultate.

Osim toga, kada se javi potreba za novim radnim mjestom, dm prvo otvara interni natječaj kojim motivira svoje djelatnike jer im se na taj način omogućava napredak i promjena radnog mjesta unutar tvrtke. To ih „tjera“ da uče i rade s obzirom da znaju da prilikom neke nove

kadrovske potrebe u poduzeću ipak oni prvi dolaze u obzir za zapošljavanje odnosno napredovanje unutar tvrtke pa taj napredak ne moraju tražiti negdje drugdje. Unutarnja komunikacija u dm-u zauzima važno mjesto jer komuniciranje predstavlja bitan čimbenik motivacije zaposlenika. Formalni način komuniciranja uključuje sustav pravila kojima se određuju bitna pitanja organizacije, dok neformalni način komuniciranja koji i nije toliko utjecajan uključuje sastanke izvan organizacije uz kavu ili ručak. Ovi oblici komunikacije važni su za razvoj poslovnih i osobnih odnosa.

Rezultati istraživanja su pokazali da više od 90% djelatnika dm-a razumije dugoročne ciljeve i strategiju tvrtke, a 8 od 10 djelatnika su zbog povratnih informacija koje dobivaju, svjesni koliko je njihov posao važan za uspjeh tvrtke. Zajedništvo i ugodna atmosfera u dm-u posebno su važni, stoga ne iznenađuje da je veliki broj djelatnika koji su sudjelovali u istraživanju potvrdio kako im dm osobno puno znači te su izjavili kako bi bili sretni da ostatak karijere provedu u dm-u. Uspjehe koje dm ostvaruje čak 9 od 10 djelatnika prihvaća kao osobne, što je dodatna potvrda zajedništva koje vlada između djelatnika i dm-a.<sup>48</sup>

Iz svega navedenog možemo zaključiti da je DM prepoznat kao jedan od najpoželjnijih poslodavaca koji shvaća važnost ulaganja u prodajno osoblje te ih zbog toga i materijalno i nematerijalno nagrađaju kako oni sami ne bi imali potrebu tražiti prilike negdje drugo. To su osim ovog poduzeća prepoznali i njegovi zaposlenici pa zato ne čudi da se DM već 10 godina za redom nalazi među najpoželjnijim poslodavcem.

## **VALAMAR RIVIERA D.D.**

Današnja Valamar Riviera razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina. Razvoj tvrtke obilježilo je nekoliko razdoblja, uvjetovanih društvenim i političkim promjenama i previranjima, razvojem turizma te stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu. Poslovni model Valamar Rivijere uključuje razvoj i održavanje turističke imovine, operativni menadžment hotela, kampova i ljetovališta te upravljanje ostalim turističkim uslugama u destinacijama. U svojoj ponudi imaju 34 hotela i ljetovališta, ostvarili su 6.5 mil. noćenja u 2018. godini, s preko milijun gostiju te 7000 zaposlenih. Valamar je poslovna organizacija kojoj su zaposlenici i gosti na prvom mjestu. Zato

---

<sup>48</sup> DM-Drogerie Markt, [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/odnosi\\_s\\_javnoscju/objave\\_za\\_medije/760766/nagrada\\_najbolji\\_poslodavac.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/odnosi_s_javnoscju/objave_za_medije/760766/nagrada_najbolji_poslodavac.html), pristupljeno 18.8.2019.



im se sezonski radnici vraćaju te mnogi od njih iz godine u godinu napreduju i do menadžerskih pozicija.<sup>49</sup>

Valamar svake godine otvara između 300 i 500 radnih mjesta na neodređeno vrijeme te nudi izvrsne mogućnosti razvoja karijere, uz razvijen sustav internih i vanjskih edukacija i treninga. Za rad, trud, inovativnost i odlične poslovne rezultate zaposlenike nagrađuju tijekom cijele godine kroz čak 21 program nagrađivanja. Uz natprosječne plaće u turizmu, imaju poseban sustav nagrađivanja gdje zaposlenicima tijekom cijele godine isplaćuju motivirajuće stimulacije, bonuse i ostale financijske nagrade. U 2018. godini kroz različite je programe nagrađivanja nagrađeno 5618 zaposlenika Valamara. Valamarova Prodaja i marketing obuhvaća pet sektora. Sektor prodaje obuhvaća alotmansku, grupnu i MICE prodaju. U okviru Sektora direktne prodaje posluju rezervacijski centar, web prodaja, OTA prodaja, IT i e-poslovanje, dok se pod Sektorom direktnog marketinga nalaze direktne marketinške komunikacije, CRM (upravljanje odnosima s klijentima) i Loyalty segment.

Neki od programa nagrađivanja u poduzeću su:

- mjesečni dodatak na plaću – stimulacija
- mjesečno nagrađivanje prodajnog osoblja koje je zaduženo za ponudu posebnih pogodnosti specijaliziranih za svakog gosta
- godišnje nagrađivanje mentora i trenera Valamar akademije
- „Moja ideja za Valamar“ – periodično i godišnje nagrađivanje za najbolje inicijative, povećanje prihoda ili smanjenja troškova
- godišnje nagrađivanje najboljih radnika
- godišnje korporativno nagrađivanje – najbolji tim
- nagrada za sudjelovanje prodajnog osoblja na eventima
- nagrađivanje radnika za *cross-selling*, odnosno radnika koji gostu preporuče *a la carta* punktove grupacije te time utječu na povećanje prihoda
- razni bonusi.

Koliko brinu o svojim zaposlenicima govori i niz materijalnih pogodnosti koje im nude kako bi mogli uskladiti privatni i poslovni život pa su tako neke od njih: 13. plaća u punom neto iznosu, božićnica, kartica za zaposlenike koja im omogućuje 30% popusta u određenim ugostiteljskim objektima, uvećanje plaće za izvanredne rezultate, dar djetetu, plaćeni dopusti

---

<sup>49</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>, pristupljeno: 20.8.

za privatne svrhe (vjenčanje, rođenje djeteta) te brojne popuste kod primjerice liječnika, u trgovinama, kozmetičkim uslugama...

Kada govorimo o edukacijama i načinu ulaganja u razvoj prodajnog osoblja Valamar ima razvijen i taj dio. Edukacije i treninge osiguravaju zaposlenicima na svim pozicijama. Postoje dvije Valamar edukacije:

- V-Executive - dvogodišnji modularni program edukacija u turizmu namijenjen upoznavanju trendova, stjecanju novih znanja u struci, razumijevanju primjene inovacija i promicanju organizacijske kulture koja je okrenuta znanju i napretku
- V-Professional - program stručnih edukacija namijenjen stjecanju i usavršavanju vještina potrebnih u svakodnevnom radu.

Osim toga, provode i svoje treninge:

- V-Akademija - program treninga s ciljem širenja i obogaćivanja korporativnih znanja i stručnog usavršavanja po načelu prijenosa najboljih praksi i znanja s mentora na polaznika. Od pokretanja 2007. godine, Akademiju je uspješno završilo 247 polaznika, a radi se o ključnim zaposlenicima, kod kojih je prepoznat potencijal za daljnji razvoj karijere unutar kompanije. Sama akademija je dodatno podijeljena u šest smjerova (F&B, Domaćinstvo, Tehnika, WASP - Wellness, Animacija, Sport i Plaže, Prodaja i smještaj te Korporativni poslovi)
- V-Lead - interni program stručnog usavršavanja i treninga za buduće potencijalne nasljednike na vodećim menadžerskim pozicijama. Program traje godinu dana, a koncipiran je tako da polaznici, uz stručne i strateške edukacije te program skrojen po mjeri svakog od njih, prolaze i individualni projekt pod mentorstvom vodećih ljudi kompanije
- V-Start - jednogodišnji program kojim pripravnicima omogućuju uvid u mnogobrojne i konkretne procese unutar kompanije kroz međusektorske rotacije i mentorstvo. Kao prednosti tog programa navode: strukturiran i sveobuhvatan plan i program odvijanja pripravnštva, mentorska podrška, mogućnost stjecanja neposrednog uvida u radne procese Valamar Riviere, primjerena primanja, redovita povratna informacija o kvaliteti radnog učinka, ophođenje ispunjeno povjerenjem i temeljeno na partnerskom odnosu
- V-Intern - program praksi za učenike i studente koji provode u suradnji s raznim visokoškolskim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu. Valamar razvija dobru suradnju

sa školama, fakultetima i ostalim obrazovnim institucijama u zemlji i inozemstvu s ciljem pružanja mogućnosti mladim ljudima da se kroz praktičnu nastavu, rad te pripravnički staž upoznaju s poslovanjem Valamara.

## **ATLANTIC GRUPA**

Atlantic Grupa je hrvatska multinacionalna tvrtka koja u svojem poslovanju objedinjuje proizvodnju, razvoj, prodaju i distribuciju robe široke potrošnje. Prisutna je na više od 40 tržišta diljem svijeta. Jedna je od vodećih prehrambenih poslovnih organizacija u regiji čiji proizvodni portfelj uključuje kavu, prehranu za sportaše, bezalkoholna pića, slatki i slani asortiman, delikatesne namaze i gourmet proizvode te dječju hranu. Imaju razvijenu distribucijsku mrežu na regionalnim i internacionalnim tržištima kroz koju, osim vlastitog proizvodnog asortimana distribuiraju i asortiman proizvoda vanjskih partnera.

Organizacija poslovanja Atlantic Grupe sastoji se od dva osnovna segmenta. Operativno poslovanje koje se može pratiti kroz poslovanje posebnih poslovnih područja organizacijski vezanih uz pojedinu vrstu proizvoda, odnosno, posebnih prodajnih područja unutar kojih se pokrivaju sva važna tržišta i strateški prodajni kanali. Korporativne funkcije podrške osiguravaju primjenu jedinstvenih korporativnih standarda te transparentnije i učinkovitije poslovanje na razini cijelog poduzeća.<sup>50</sup> Posebna pažnja posvećuje se izgradnji jedinstvene korporativne kulture koja uvažava različitosti i potiče suradnju i sinergije između različitih segmenata proizvodnje, inovacija, marketinga i prodaje. Kreiranjem zdravog i poticajnog radnog okruženja zaposlenicima nastoje omogućiti više od radnog mjesta – mnogi programi razvijeni unutar sustava posvećeni su razvoju ljudskih potencijala i karijera u poduzeću, kao i upravljanju učinkom i shodnim nagrađivanjem izvrsnih rezultata.

Atlantic Grupa je, po istraživanju Poslodavac prvog izbora koje provodi MojPosao, peti najpoželjniji poslodavac u Hrvatskoj, što je ujedno najviša pozicija tvrtke od početka istraživanja 2006. godine. Istraživanje je ove godine kao presudne faktore atraktivnosti određenog poslodavca u najvećem postotku istaknulo harmonične odnose na radnom mjestu (31%) i sigurnost radnog mjesta (30%). Na trećem mjestu nalazi se socijalna odgovornost poslodavca koju je 30% ispitanika ocijenilo presudnim faktorom, a na četvrtom mjestu tvrtkin

---

<sup>50</sup> Atlantic Grupa, <https://www.atlantic.hr/hr/>, pristupljeno 15.8.2019.

imidž u poslovnom svijetu (20%). Najmanje ispitanika je, kao i prošle godine, kao presudan faktor atraktivnosti navelo priliku za hijerarhijskim napredovanjem (15%).<sup>51</sup>

Kada je riječ o mogućnostima razvoja prodajnog osoblja, a onda i zaposlenika općenito, Atlantic Grupa ima točno definirane programe za svakoga:

1. Ocean prilika - Atlantic svojim postojećim i novim kolegama, partnerima ili investitorima nudi beskrajan ocean prilika za rast i razvoj imajući uvijek u vidu središnje korporativne vrijednosti: kreativnost koju simbolizira vjetar, strast koju simbolizira sunce, i rast kojeg predstavlja simbol planine
2. Start- a - Atlantic Grupa uspostavila je proces kojim pruža dobrodošlicu novozaposlenima tako da se osjećaju vrijednim dijelom organizacije čim joj se pridruže. Smatraju kako lakše uključenje u radni odnos pomaže u uspostavljanju i zadržavanju angažirane i motivirane radne snage. To je zapravo vodič novim zaposlenicima o onome što trebaju znati o poslovanju. Novom se zaposleniku daje pregled organizacijske strukture, strategije i politika, što uključuje prezentaciju o povijesti tvrtke, robnim markama i tržištima.
3. Izobrazba i usavršavanje – poduzeće prepoznaje da stjecanje novih znanja i vještina putem profesionalnog i osobnog razvoja zaposlenika, preduvjet je i jamstvo poslovnog uspjeha. Iz tog razloga ohrabruju zaposlenike i pružaju im mogućnost da pohađaju poslovne škole i specijalizacije te da budu prisutni na stručnim konferencijama. Sadržaj i programi izobrazbe uključuju seminare i tečajeve koje njihovi stručnjaci održavaju za zaposlenike unutar poduzeća, kao i izvan, kroz programe prilagođene njihovim potrebama.
4. Wind of Change - ima za cilj promovirati ideju da svaki pojedinac unutar tvrtke može svojim jedinstvenim uvidom pridonijeti njezinu rastu i razvoju. Svaki zaposlenik Atlantic Grupe ima priliku prijaviti svoje inovativne ideje bilo da je riječ o inovaciji proizvoda ili procesa, organizacijskoj inovaciji ili onoj marketinško-prodajnoj.
5. Body and Mind – zaposlenicima se omogućuje bavljenje sportom, poticanjem internih sportskih klubova, koji kao dio ovog programa predstavljaju idealan način trajnog oblika rekreacije i zabave kroz pojedine sportove. Zaposlenici mogu pokazati svoj sportski duh povećanjem broja klubova i njihovih članova svake godine i sudjelovanjem

---

<sup>51</sup> Atlantic Grupa, <https://www.atlantic.hr/hr/novosti/korporativne/atlantic-je-peti-najpozelniji-poslodavac-u-hrvats/>, pristupljeno 25.8.2019.

u različitim natjecanjima i turnirima u regiji u kojoj predstavljaju Atlantic Grupu i brendove tvrtke.

6. Ambasadori vrijednosti - provodi se od 2011. godine. Kroz ovaj program zaposlenici imaju priliku iskazati se te najbolje predstavljati njihove vrijednosti – strast, kreativnost i rast. Imaju priliku prepoznati i pohvaliti kolege koji najbolje predstavljaju jednu od tri Atlantic vrijednosti: strast - kolega koji pobjedi u ovoj kategoriji dobiva titulu ambasadora vrijednosti SUN. Također imaju priliku izraziti svoju kreativnost kroz program Wind of Change, čiji je pobjednik ambasador za WIND (kreativnost). I na kraju, ambasador MOUNTAIN pokazuje koji je zaposlenik najbolje pokazao svoj potencijal ili profesionalni razvoj u protekloj godini.

Grupa ima i sustav upravljanja učinkom gdje se povezuje uspjeh pojedinca i uspjeh poduzeća tako što se usklađuju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi, na način koji poboljšava učinkovitost pojedinca i tima. Atlantic Grupa kao organizacija orijentirana na rezultate svoj U3 sustav temelji na jasno dodijeljenim i definiranim odgovornostima za rezultate, procesu upravljanja učinkom koji osigurava iskoristive informacije na kojima se temelje poslovne odluke, individualnom razvoju, naknadama i povlasticama, nagradama i priznanjima koji su povezani s utvrđenim uspjehom, procesima upravljanja učinkom koji su „pozitivni“ po svojoj prirodi i potiču na poboljšanja te se ne primjenjuju kao mjera kazne.

Atlantic nagrađuje svoje zaposlenike pošteno i stimulatивно, u skladu s prevladavajućim uvjetima na lokalnom tržištu. Redovno prikupljaju podatke s tržišta rada, osiguravajući pritom da njihove strukture nagrađivanja ostanu konkurentne. Raspodjeljuje prikladne zaposlenike na odgovarajuća radna mjesta, postavlja zahtjeve i norme, konačne ishode i mjere, pruža stalno mentorstvo i povratne informacije, stvara osnovu za učinkovite sustave koji nagrađuju osoblje za njihove doprinose te zaposlenicima pruža prilike promaknuća/razvoja karijere.

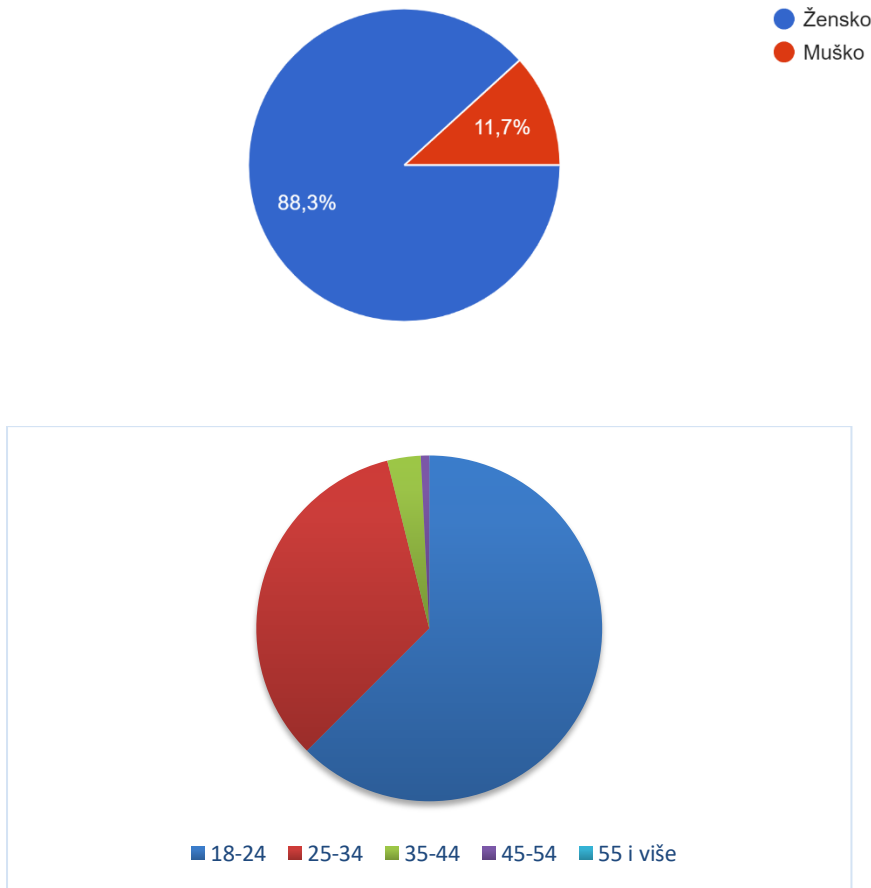
#### **4.3.2. Rezultati ankete**

Anketa je provedena na uzorku od 128 zaposlenika istraživanih poduzeća koji su povezani s prodajom unutar istih. Ciljevi ankete su sljedeći:

1. CILJ – utvrditi načine na koje zaposlenici doživljavaju osobni razvoj, što je za njih najbitnije u tom pogledu te kako oni sami sudjeluju u vlastitom razvoju.
2. CILJ – utvrditi motivaciju prodavača na radnome mjestu

### 3. CILJ – utvrditi vjerojatnost ostanka u poduzeću

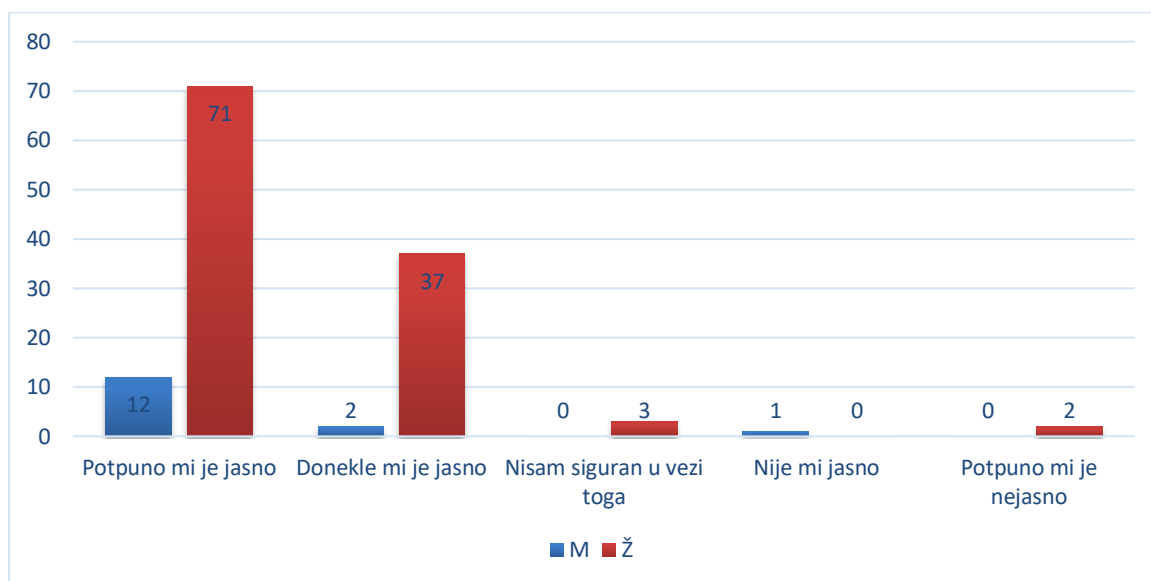
Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu i dobi



Izvor: vlastito istraživanje

U anketi je sudjelovalo 15 muškaraca (11,7%) te 113 žena (88,3%). U nastavku analiziranja i ankete pokušat će se utvrditi razlike u odgovorima jednih i drugih. Najviše ispitanika je imalo između 18-24 godina (njih 80), a između 25-30 godina imalo je 43 ispitanika.

Grafikon 2: Mjera u kojoj je ispitanicima jasno što se sve od njih očekuje u pogledu radnih zadataka i uloge na radnom mjestu



Izvor: vlastito istraživanje

Na grafu je prikazana razlika između muškaraca i žena po pitanju jasnoće ovisno o radnim zadacima i uloge na radnom mjestu. Generalno gledajući većini ispitanika je u potpunosti jasno što se od njih očekuje (64,8%). U velikoj mjeri, odnosno 12 od 15 muškaraca je upravo tako odgovorilo, dok je samo jedan ispitanik rekao kako mu nije jasno. S druge strane, kada je riječ o ženskim ispitanicima vidimo kako je većini jasno ili donekle bar jasno što se od njih očekuje dok svega njih 5 ili nije sigurno ili im je potpuno jasno. Ovo je dobar pokazatelj s obzirom da je osnova za dobro obavljanje posla upravo jasnoća zadataka i ono što poslodavac od njih traži.

### Osobni razvoj prodavača

Tablica 4: Odnos upoznatosti i zadovoljstva mogućnostima osobnog razvoja unutar poduzeća

|                     | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | Srednja vrijednost |
|---------------------|----|----|----|----|----|--------------------|
| <b>Upoznatost</b>   | 10 | 14 | 35 | 34 | 35 | 3,54               |
| <b>Zadovoljstvo</b> | 11 | 19 | 45 | 28 | 25 | 3,28               |

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici je prikazana povezanost između upoznatosti sa mogućnostima osobnog razvoja te zadovoljstvo istim pri čemu 1 označava najmanju upoznatost, a 5 najveću. Srednja vrijednost sugerira kako su zaposlenici više upoznati s mogućnostima za razvoj nego što su zadovoljni, a

isto tako pokazuje povezanost između te dvije stavke s obzirom da su im srednje vrijednosti skoro pa iste. Kada govorimo o tome koliko su ispitanici uopće upoznati sa mogućnostima koje imaju vidimo kako je podjednak postotak ispitanika dalo ocjenu od 3 do 5 što sugerira kako su generalno više manje upoznati sa mogućnostima, međutim nije beznačajno spomenuti kako čak njih 10 (7,8 %) nije uopće upoznato što je puno s obzirom na programe osobnog razvoja koji su razvijeni od strane istraživanih poduzeća. Prema rezultatima istraživanja svih 10 osoba koje nisu upoznate s mogućnostima su ženske osobe koje su onda ujedno izrazile i nezadovoljstvo mogućnostima za osobni razvoj što možemo povezati s time da te osobe nisu ni upoznate s onime što poduzeće nudi pa samim time ne mogu biti ni zadovoljne. S druge strane, od 25 osoba koje su u potpunosti upoznate s prilikama unutar poduzeća, njih 15 je izrazilo veliko zadovoljstvo istima, dok je dvoje reklo kako uopće nije zadovoljno. Upoznatost i zadovoljstvo mogućnostima rezultat su i poslodavca i zaposlenika – poslodavac je taj koji programe koje razvije treba prilagoditi potrebama svojih zaposlenika te svima pružiti mogućnost pristupa tim programima na svim razinama. Isto tako, zaposlenici moraju pokazati interes te se informirati o mogućnostima te ukoliko nisu zadovoljni iskazati to poslodavcu. U tom slučaju obje strane imale bi temelj za uspješan razvoj.

Tablica 5: Preferirani oblici osobnog razvoja

| Oblici   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | Srednja vrijednost |
|--|----|----|----|----|----|--------------------|
| Interni seminari/<br>edukacije                   | 7  | 18 | 26 | 25 | 52 | 3,76               |
| Specijalistički<br>obrazovni programi            | 11 | 24 | 30 | 30 | 33 | 3,39               |
| Interna akademija                                | 21 | 28 | 36 | 26 | 17 | 2,92               |
| Eksterni tečajevi<br>(učenje jezika i<br>slično) | 3  | 28 | 27 | 19 | 51 | 3,68               |
| Interna mobilnost                                | 9  | 34 | 28 | 21 | 36 | 3,32               |

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici su prikazani preferirani oblici osobnog razvoja od strane zaposlenika pri čemu vrijednost 1 podrazumijeva kako im je određeni oblik osobnog razvoja potpuno nebitan dok vrijednost 5 označava oblik koji im je izrazito bitan. Srednja vrijednost kreće se u intervalu od 2,9 do 3,7 što znači da su većini ispitanika navedeni oblici razvoja niti bitni niti nebitni. Međutim, možemo vidjeti kako najveću srednju vrijednost imaju interni seminari/edukacije gdje je čak 55 zaposlenika izrazilo kako im je taj oblik izrazito bitan. Osim toga, veliku srednju vrijednost imaju i eksterni tečajevi kao što su primjerice učenje jezika. Možemo vidjeti kako je



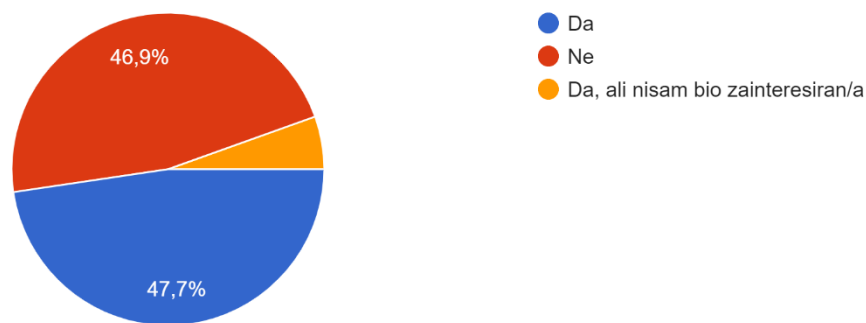
većina srednjih vrijednosti veća od 3,5 ili jako blizu tome što sugerira kako su zaposlenicima navedeni oblici osobnog razvoja bitni, ali oni svakako ovise o individualnom čimbeniku.

Ispitanicima su također postavljena otvorena pitanja kako bi mogli samostalno razmisliti i odgovoriti o načinima osobnog razvoja te će se u nastavku navesti najčešći odgovori ili oni koji su u potpunosti drugačiji od drugih:

1. Pitanje - Koja su Vam dosadašnja ulaganja u osobni razvoj od strane ovog i drugih poslodavaca za koje ste radili najviše pomogla u Vašoj karijeri?
  - Seminari i edukacije
  - Polaganje stručnih ispita
  - Mentorstvo
  - Razne radionice
  - Usavršavanje u specifičnom području struke
  - Tečaj komunikacije s klijentima, stranog jezika..
  - Rad u inozemstvu sa stranim klijentima
2. Što poduzimate sami u smislu poboljšavanja svojeg obrazovanja i razvoja vlastitih stručnosti/kompetencija?
  - Online seminari
  - Edukacije o vlastitom trošku
  - Čitanje dostupne literature (samostalno učenje)
  - Tečaj stranih jezika
  - Ispitivanje iskusnijih kolega
  - Pohađanje fakulteta uz posao.

U odgovorima se može vidjeti kako su zaposlenici zainteresirani za podjednake mogućnosti za osobni razvoj i većinom se odgovori ponavljaju bez obzira što im ništa nije ponuđeno. Razlika je samo u tome tko financira njihov razvoj. Oni koji nisu u mogućnosti sami sebe financirati po pitanju toga, a ni poslodavac ne ulaže u njih, pronalaze opet načina za svoj razvoj tako što samostalno istražuju ono što je danas svima dostupno i besplatno. Svakako se da zaključiti kako je riječ o osobama kojima je razvoj bitan te je samo pitanje kako i na koji način će doći do toga. Odgovori su navedeni redom prema učestalosti ponavljanja istog odgovora.

Grafikon 3: Razmatranje i ponuda mogućnosti za daljnji razvoj kod poslodavca u posljednjih godinu dana

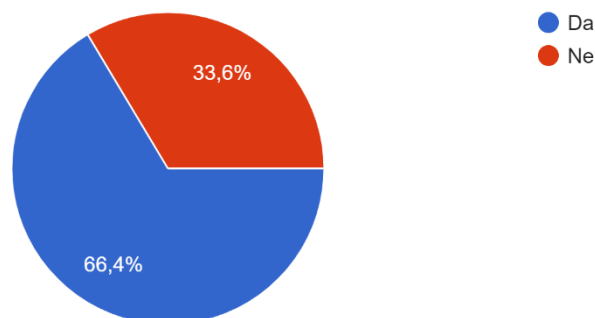


Izvor: vlastito istraživanje

Na grafu se može vidjeti kako je podjednak broj ispitanika razgovarao sa poslodavcem o daljnjem razvoju, a skoro isto toliko ispitanika nije imalo tu mogućnost u posljednjih godinu dana. Samo 7 njih, odnosno 5,5 % je imalo priliku, ali nije u tom trenutku bilo zainteresirano. Ono što se javlja kao problem, a primjetno je i u dubinskom intervjuu s poduzećima je činjenica da poslodavci osiguravaju brojne programe za razvoj zaposlenika, međutim potrebno je zaposlenike i uključiti u to jer prema istraživanju skoro polovica njih s poslodavcem nije razgovarala o tome. Zaposlenici mogu dobiti dojam da je riječ o programima koji nisu za njih, a razgovorom bi svakako ta nedoumica nestala. Osobe zadužene za ljudske resurse unutar poduzeća trebale bi provoditi godišnje razgovore o mogućnostima razvoja bez obzira što su oni već negdje navedeni interno kao mogućnost.

### Motivacija i vjerojatnost ostanka u poduzeću

Grafikon 4: Postotak ispitanika s obzirom na pohvalu od strane poslodavca u prethodnih mjesec dana



Izvor: vlastito istraživanje

Na grafu je vidljivo kako je većina ispitanika, odnosno njih 85 (66,4%) u posljednjih mjesec dana dobilo pohvalu za dobro odrađen posao dok ostatak ispitanika nije (33,6%). Pohvala je jedan od besplatnih načina motivacije prodavača koja u svakom slučaju može samo pozitivno utjecati na poslovne rezultate pojedinca. Ograničenje kod ovog pitanja u istraživanju je vremenski period (prethodnih mjesec dana), pa postoji mogućnost da poslodavac ostatku zaposlenika nije izrekao pohvalu u tom periodu, ali nekada prije je.

Tablica 6: Motivacija za ostanak u poduzeću prema spolu

ŽENE

| Oblici                                      | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | Srednja vrijednost |
|---|----|----|----|----|----|--------------------|
| Financijska primanja / bonusi               | 1  | 9  | 12 | 26 | 65 | 4,28               |
| Dobra atmosfera s kolegama                  | 4  | 4  | 17 | 19 | 69 | 4,28               |
| Osjetljivost menadžmenta na ljudska pitanja | 11 | 11 | 38 | 23 | 30 | 3,44               |
| Radno vrijeme                               | 5  | 10 | 24 | 22 | 52 | 3,94               |
| Fleksibilnost u radu (autonomija)           | 6  | 16 | 15 | 38 | 38 | 3,76               |
| Mogućnost napredovanja                      | 7  | 10 | 20 | 20 | 56 | 3,96               |
| Zanimljivi zadaci                           | 6  | 16 | 19 | 30 | 42 | 3,76               |
| Sigurnost posla                             | 3  | 10 | 20 | 25 | 55 | 4,05               |

## MUŠKARCI

| Oblici                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Srednja vrijednost |
|---|---|---|---|---|---|--------------------|
| Financijska primanja / bonusi               | 0 | 1 | 5 | 2 | 7 | 4,00               |
| Dobra atmosfera s kolegama                  | 0 | 0 | 7 | 3 | 5 | 3,47               |
| Osjetljivost menadžmenta na ljudska pitanja | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2,73               |
| Radno vrijeme                               | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3,13               |
| Fleksibilnost u radu (autonomija)           | 0 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3,87               |
| Mogućnost napredovanja                      | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,13               |
| Zanimljivi zadaci                           | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3,07               |
| Sigurnost posla                             | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3,47               |

Izvor: vlastito istraživanje

U tablicama su prikazani oblici motivacije, odnosno njihov značaj prema spolu pri čemu 1 označava najmanju motivaciju, a 5 oblik motivacije koji je izrazito važan. U prvoj tablici može se vidjeti kako je ženskim zaposlenicima najvažniji oblik motivacije financijska primanja/ bonusi i dobra atmosfera s kolegama pri čemu je najviše ženskih zaposlenika, čak njih 69 od 113 odgovorilo kako je za njih izrazito važna dobra atmosfera s kolegama. S druge strane najmanje značajan oblik motivacije predstavlja im osjetljivost menadžmenta na ljudska pitanja. U drugoj tablici analizirani su odgovori muškaraca (15). Za njih su najbitnija financijska primanja, a nakon toga fleksibilnost u radu odnosno autonomija dok im najmanje znači osjetljivost menadžmenta na ljudska pitanja što je jednako odgovorima žena.

Tablica 7: Razlozi napuštanja poslodavca

| Razlozi                            | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | Srednja vrijednost |
|------------------------------------|----|----|----|----|----|--------------------|
| Nezadovoljstvo menadžerom          | 11 | 18 | 44 | 11 | 44 | 3,46               |
| Nedovoljno prilika za razvoj       | 7  | 17 | 30 | 25 | 49 | 3,72               |
| Nedovoljna financijska primanja    | 4  | 10 | 21 | 23 | 70 | 4,13               |
| Nedovoljno priznanja za trud i rad | 5  | 11 | 32 | 32 | 48 | 3,84               |
| Loši međuljudski odnosi            | 9  | 10 | 24 | 22 | 63 | 3,94               |

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici su prikazani najčešći razlozi napuštanja poslodavca prilikom čega 1 označava najmanju važnost za zaposlenike, a 5 najveću važnost odnosno razlog zbog kojeg bi svakako napustili poslodavca. Kao i prethodnoj tablici kod motivacije zaposlenika najveća srednja vrijednost vezana je za financijska primanja. Tako je i ovdje to jedan od glavnih razloga napuštanja poslodavca. Čak 70 ispitanika je odgovorilo kako im je to izuzetno važno. Nakon toga slijede loši međuljudski odnosi te nedovoljno priznanja za trud i rad. S druge strane, najmanju srednju vrijednost ima nezadovoljstvo menadžmentom, ali nije za zanemariti s obzirom da je 44 zaposlenika odgovorilo kako bi zbog toga zasigurno napustili posao.

Tablica 8: Odgovori ispitanika vezani za motivaciju, osobni razvoj i zadržavanje u poduzeću:

| Pitanja:  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | Srednja vrijednost |
|---|----|----|----|----|----|--------------------|
| Uzimajući u obzir vlastitu situaciju, u kojoj mjeri se slažete sa sljedećom tvrdnjom: "Bez obzira na postojeće mogućnosti napredovanja u postojećoj radnoj organizaciji spreman/spremna sam u dogledno vrijeme promijeniti poslodavca ukaže li se bolja prilika." | 4  | 11 | 14 | 31 | 68 | 4,16               |
| Kako ocjenjujete Vašu postojeću visinu plaće u odnosu na uloženi trud i Vaše područje odgovornosti?   | 4  | 18 | 44 | 41 | 21 | 3,45               |
| Kako ocjenjujete ukupnu politiku nagrađivanja i plaća (nagrade, beneficije, potpore...)   | 13 | 18 | 39 | 35 | 23 | 3,29               |

|  |   |    |    |    |    |      |
|--|---|----|----|----|----|------|
| Kako procjenjujete osobnu želju za sudjelovanjem u svim relevantnim obrazovnim programima koje mi poduzeće nudi? | 2 | 4  | 30 | 46 | 46 | 4,02 |
| U kojoj mjeri vidite nastavak svoje profesionalne karijere kod trenutnog poslodavca bude li za to prilike?       | 9 | 14 | 33 | 39 | 33 | 3,57 |
| Koliko ste općenito zadovoljni trenutnim poslodavcem?  | 3 | 11 | 32 | 48 | 34 | 3,77 |

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici su prikazana pitanja vezana za osobni razvoj, motivaciju i ostanak u poduzeću. Tako primjerice najveća srednja vrijednost povezana je s činjenicom da bi većina ispitanika, čak njih 68, napustilo poduzeće bez obzira na mogućnosti napredovanja. Ukupna politika nagrađivanja i plaća ima najmanju vrijednost u odnosu na ostale. Zaposlenici su i ukupnu politiku nagrađivanja i plaća i visinu plaće u odnosu na uloženi trud i područje odgovornosti ocijenili s prosječnom ocjenom 3. Kada je riječ o želji zaposlenika za sudjelovanjem u obrazovnim programima tu se vidi da je najviše njih dalo ocjenu 4 ili 5 pri čemu im je srednja vrijednost nešto viša od 4. Taj rezultat ukazuje na želju pojedinca da napreduje, ali s druge strane nije im problem ukoliko će to biti kod nekog drugog poslodavca ako imaju bolju priliku. Može se vidjeti da ispitanici nisu u potpunosti sigurni koliko vide li nastavak svoje profesionalne karijere kod trenutnog poslodavca dok je zadovoljstvo trenutnim poslodavcem u prosjeku 3,77.

Neki od odgovora vezani za ocjenu zadovoljstva trenutnim poslodavcem su:

- Ocjena 1 – „poslodavac mari samo za zaradu, niska su financijska primanja, nedovoljno pohvale za trud i rad“
- Ocjena 2 – „radno vrijeme, međuljudski odnosi, nedovoljno prilika za razvoj, nepravovremena financijska primanja
- Ocjena 3 - „nemogućnost napredovanja bez obzira na trud, blizina posla, radni uvjeti, sigurnost, stabilnost, fleksibilno radno vrijeme...“
- Ocjena 4 – „zanimljivost posla, fleksibilno radno vrijeme, motivirajuća okolina, poštenje, pravovremena isplata, radni uvjeti...“
- Ocjena 5 – „mogućnost napretka, financijska primanja, radna atmosfera, zanimljivi zadatci, razumijevanje od strane poslodavca, pravednost, realnost, prilike za rast i razvoj, profesionalnost...“

Na temelju odgovora jasno se može vidjeti kako zapravo ocjena zadovoljstva ovisi o osobnim preferencijama zaposlenika i onome što je njima bitno. Tako primjerice za isti odgovor neki su ispitanici dali ocjenu 3, a neki 5. Velike razlike u odgovorima vidljive su kod najniže i najviše ocjene.

#### 4.4. RASPRAVA

Provođenjem dubinskog intervjua s 5 poduzeća u Hrvatskoj te analizom odgovara zaposlenika tih istih poduzeća koji rade posao vezan uz prodajne aktivnosti došli smo do nekoliko zaključaka i implikacija za poslovnu praksu, a koje će biti navedene u nastavku.

Kada je riječ o provedenom dubinskom intervjuu možemo govoriti o tome kako svih 5 poduzeća, bez obzira što se ne bave istom djelatnošću, imaju razvijene programe osobnog razvoja koji se odnose i na njihovo prodajno osoblje. Osim toga, svima njima prodajno osoblje je ključno s obzirom da je prodaja proizvoda i usluga jedna od stavki koja im stvara prihod, a na kraju utječe i na dobit poduzeća. Svi su oni shvatili važnost ulaganja u obrazovanje i razvoj zaposlenika jer na današnjem tržištu više proizvod i njegove karakteristike „ne prodaju sami sebe“ nego se odluka potrošača o kupnji donosi i na temelju uslužnosti i stručnosti prodajnog osoblja. Poduzeća su se u velikoj mjeri potrudila i razvila programe za osobni razvoj, a osim toga imaju razvijene i programe nagrađivanja i motivacije. Ono što se postavlja kao pitanje ili potencijalni problem je koliko su zaposlenici uključeni i kolika im je želja za sudjelovanjem u tim programima. Poduzeće može osmisliti bezbroj programa, ali ukoliko zaposlenici nisu motivirani za njih onda im oni ne mogu puno pomoći. Drugi problem koji se javlja je koliko je prodajno osoblje upućeno da su ti programi osmišljeni i namijenjeni za njih s obzirom da mogu imati stav kako je to samo za zaposlenike višeg stupnja obrazovanja koji imaju više prilike za napredovanje.

Načini na koji poduzeća mogu riješiti te probleme su prije svega razgovor s prodajnim osobljem u kojem bi vidjeli njihovu želju i motiviranost za sudjelovanjem u osmišljenim programima za osobni razvoj te predložili promjene u istima ako smatraju da je to potrebno. Samim time riješio bi se i problem upoznatosti s činjenicom da su to programi za sve te da razina obrazovanja stečena do sada nije ograničavajuća te da ti programi služe upravo tome da educiraju o onome što je do sada bilo nepoznato.

Anketa je provedena na uzorku od 128 zaposlenika gdje se ispitala motiviranost, zadovoljstvo i mogućnost ostanka u poduzeću. Generalno gledajući većini ispitanika je u potpunosti jasno

što se od njih očekuje (64,8%) što je dobar pokazatelj kako bi kritički mogli sagledati ukoliko ima nešto što ne poznaju dovoljno dobro u odnosu na očekivano.

#### a) Osobni razvoj

Kada je riječ tome koliko su ispitanici uopće upoznati s mogućnostima koje imaju vidjeli smo kako je podjednak postotak ispitanika dalo ocjenu od 3 do 5 što sugerira da su generalno više manje upoznati sa mogućnostima, međutim nije beznačajno spomenuti kako čak njih 10 (7,8 %) nije uopće upoznato što je puno s obzirom na programe osobnog razvoja koji su razvijeni od strane istraživanih poduzeća. Tu se pojavio problem koji je prepoznat još u dubinskom intervjuu, a to je sama upoznatost koja je prema srednjim vrijednostima povezana sa zadovoljstvom zaposlenika prema programima osobnog razvoja – da bi zaposlenik bio zadovoljan mora biti i upoznat s onime što mu se nudi. Stoga bi poduzeća trebala primijeniti razgovore sa prodajnim osobljem primjerice na godišnjoj razini u kojoj bi zajedno došli do zaključaka vezanih za programe koji bi odgovarali svakome od njih.

Nadalje, najveću srednju vrijednost kod oblika osobnog razvoja imaju interni seminari/edukacije gdje je čak 55 zaposlenika izrazilo kako im je taj oblik izrazito bitan. Osim toga, veliku srednju vrijednost imaju i eksterni tečajevi kao što su primjerice učenje jezika. Možemo vidjeti kako je većina srednjih vrijednosti veća od 3,5 ili jako blizu tome što sugerira kako su zaposlenicima navedeni oblici osobnog razvoja bitni, ali oni svakako ovise o individualnom čimbeniku. Prema istraživanju je jasno da zaposlenici svakako teže osobnom razvoju u bilo kojem obliku, međutim problem se javlja kod financiranja tog razvoja. S obzirom da neki nisu upoznati s onime što se nudi u poduzeću ili im ti programi ne odgovaraju, pojedinci traže druga rješenja od kojih je najčešći online edukacija i proučavanje dostupne besplatne stručne literature. Poduzeća bi trebala prilagoditi programe potrebama zaposlenika kako ne bi morali tražiti mogućnosti negdje drugdje što povećanja njihove financijske izdatke ili utrošeno vrijeme izvan radnog vremena, a to može dovesti do nezadovoljstva. Istraživanje je pokazalo kako otprilike polovica ispitanika u posljednjih godinu dana nije razgovarala s poslodavcem o mogućnostima za osobni razvoj dok druga polovica je. Isto tako srednja vrijednost činjenice da zaposlenici žele sudjelovati u obrazovnim programima je veća od 4 što ukazuje na to koliko je bitno vremena posvetiti upravo prilagodbi tome.



## b) Motivacija zaposlenika

Prema istraživanju i ženskim i muškim zaposlenicima najvažniji oblik motivacije predstavljaju financijska primanja/ bonusi. Na drugom mjestu ženskim ispitanicima bitna je dobra atmosfera s kolegama. S druge strane najmanje značajan oblik motivacije i jednima i drugima predstavlja osjetljivost menadžmenta na ljudska pitanja. Muškim ispitanicima osim financijskih primanja bitna je i fleksibilnost u radu odnosno autonomija. Na temelju toga možemo zaključiti kako nema neke velike i značajne razlike u motivaciji između muškaraca i žena te da se poduzeća trebaju fokusirati generalno na ono što motivira zaposlenike što im ujedno i olakšava promišljanje načina motiviranja.

S obzirom da su financijska primanja na prvom mjestu kada je riječ o motivaciji možemo govoriti o tome koliko su zaposlenici zadovoljni sa programima nagrađivanja i plaćom u odnosu na uloženi trud i rad. Zaposlenici su ukupnu politiku nagrađivanja i plaća i visinu plaće u odnosu na uloženi trud i područje odgovornosti ocijenili sa prosječnom ocjenom 3. Poduzeća bi trebala svakako provoditi godišnje razgovore i na tu temu kako bi zaposlenici mogli iskazati rezultate koje su napravili ukoliko poduzeće nije uspjelo pratiti svakoga od njih. Isto tako, zaposlenici će se osjećati vrijedno i zapaženo te će znati kako njihov rad nije uzalud nego da o tome netko i brine. U tom pogledu potrebno je razmotriti i prostor za povećanje financijskih primanja. Primjerice, s obzirom da je riječ o prodaji trebali bi se uvesti bonusi ovisno o učinku. Ukoliko je riječ o proizvodu – koliko su proizvoda prodali više od očekivanog (postavljanje „mjesečnih targeta“), ako je to usluga – koliko su primjerice klijenata više pružili uslugu u odnosu na traženo i slično.

## c) Zadržavanje u poduzeću

Najveća srednja vrijednost kada je riječ o napuštanju poslodavca vezana je za financijska primanja. Čak 70 ispitanika je odgovorilo kako im je to izuzetno važno. Nakon toga slijede loši međuljudski odnosi te nedovoljno priznanja za trud i rad. S druge strane, najmanju srednju vrijednost ima nezadovoljstvo menadžmentom, ali nije za zanemariti s obzirom da je 44 zaposlenika odgovorilo kako bi zbog toga zasigurno napustili posao. Kao što je navedeno u tekstu vezanom za motivaciju, poduzeća bi trebala razmotriti mogućnost povećanja financijskih primanja prodavača jer je to ono zbog čega prvenstveno i rade, a s druge strane osjećat će se priznato za njihov rad s čime bi se eliminirala dva najznačajnija razloga napuštanja poslodavca.

O tome da se treba brinuti o uvažavanju truda i rada i nagrađivanju istoga govori i podatak da bi čak 68 od 128 ispitanika napustilo poduzeće bez obzira na mogućnosti napredovanja. Taj bi se problem trebao riješiti na način da se zaposlenicima jasno pokaže koliko je osobni razvoj bitan i cjenjen od strane poslodavca kako od njega ne bi otišli. Primjerice poduzeće bi trebalo reći kako ulaganjem u svoj razvoj i većom razinom znanja postoji automatski mogućnost i napredovanja unutar poduzeća zbog čega će doći do povećanja plaće. S time bi se riješio problem onoga što najviše motivira zaposlenike (financijska primanja), a s druge strane upoznali bi se činjenicom da osobni razvoj i ostanak u poduzeću mogu dovesti do toga te koliko je to zapravo bitno.

#### **4.5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 128 zaposlenika odabranih poduzeća pa se kao prvo ograničenje javlja odabir tih ispitanika koji su zaposleni u 5 istraživanih poduzeća, a u Hrvatskoj ih ima puno više od toga te bi se relevantniji rezultati dobili kada bi se istraživanje i anketa napravila na većem broju poduzeća i ispitanika. Osim toga, dubinski intervju proveden je s ključnim osobama unutar navedenih poduzeća u kojima nisu svi imali dovoljno vremena s obzirom na posao razgovarati o svim detaljima, a isto tako poduzeća ograničavaju broj informacija dostupnih javnosti. Primjerice, do podataka o fluktuaciji i odlasku zaposlenika iz poduzeća je teško doći. Još jedno ograničenje povezano s time su i pitanja otvorenog tipa gdje su zaposlenici iz odjela ljudskih potencijala mogli odgovarati i subjektivno kako bi prikazali poduzeće u što boljem svijetlu. Postoji isto tako mogućnost da su ispitanici koji su ispunjavali anketu bili neiskreni ili nisu imali dovoljno vremena kako bi pažljivo odgovorili na svako postavljeno pitanje, a anketa je sadržavala i pitanja otvorenog tipa koje zahtjeva veću koncentraciju. Sudionici dubinskog intervjuja su znali da će se njihovi odgovori koristiti opisno u analizi u kojoj je skroz vidljivo o kojem poduzeću se radi te je to moglo rezultirati uljepšavanjem ili većim naglašavanjem onoga što je u poduzeću izrazito pozitivno, a umanjivanjem onoga što predstavlja izazove ili probleme

## 5. ZAKLJUČAK

Dinamika kojom se promjene događaju u poduzećima navela je mnoge menadžere da bolje shvate nužnost i prednosti sveobuhvatnog upravljanja ljudskim resursima. Taj pritisak na promjene također je pomogao stvoriti brojne društvene inovacije u području upravljanja ljudskim resursima. Poziv za svako podpodručje da igra svoju ulogu u povećanju vrijednosti poduzeća postavlja nove naglaske u upravljanju ljudskim resursima. Glavna polazišta za povećanje vrijednosti poduzeća leže u poboljšanju produktivnosti, kreativnosti zaposlenika i motivacije. Sustav nagrađivanja, bitan je element u razvoju kompetencija radnika. On je konkretan rezultat rada, koji radnik posredno prima nakon ostvarenog posla. Radna motivacija je usko vezana uz stupanj zadovoljstva radnika. Motivacija u smislu materijalnog bonusa za ostvarenje rezultata poslovanja, ima za cilj transparentno omogućiti radniku da kroz predan i kvalitetan rad, napreduje unutar hijerarhije organizacije, te da aktivno bude uključen sa dovoljnom razinom odgovornosti za rezultate svoga rada. Kada je riječ o razvoju prodavača govorimo o individualnom razvoju odnosno usvajanju novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati. Profesionalni razvoj pojedinca unutar organizacije (razvoj karijere) odnosi se na planirane napore u kojima učestvuju i pojedinac i organizacija. Njegov je cilj optimalizacija interesa pojedinca i organizacije. Razvoj organizacije odnosi se na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata (dostignuća, uspjeha) i zdravijih inter i intra-organizacijskih odnosa koji omogućuju skupinama iniciranje i upravljanje promjenama.

Temeljem primarnog istraživanja provedenog na 5 poduzeća u Republici Hrvatskoj i njihovih 128 zaposlenika dolazi se do zaključka da su ispitivana poduzeća razvila programe osobnog razvoja i nagrađivanja zaposlenika, no ostaje izazov u smislu u kojoj mjeri su to zaposlenici i prepoznali. Zaposlenici su prosječno upoznati s mogućnostima osobnog razvoja, a takvo im je i zadovoljstvo. Od oblika osobnog razvoja zaposlenici najviše preferiraju interne seminare odnosno edukacije te su zainteresirani ulagati u sebe na različite načine pa čak i samostalno djelovati u tom smislu bez obzira na sudjelovanje poslodavca. S druge strane, ono što ih najviše motivira su ipak financijska primanja kao glavni razlog obavljanja posla te su zbog nezadovoljstva istim spremni posao i napustiti. Zaposlenicima je također jako bitno da budu priznati za svoj trud i rad. Ono što je zaključak i preporuka poduzećima temeljem ovog istraživanja da je važno ulagati u osobni razvoj, ali i informirati i individualno pristupati zaposlenicima, ukazujući im na važnost sudjelovanja u programima kako bi mogli napredovati te za to biti financijski nagrađeni i priznati, a što bi onda utjecalo na povećanu vjerojatnost ostanka u istome poduzeću.

## LITERATURA

1. Agarwal, R., C. M. Angst and M. Magni (2006). „The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling, Robert H. Smith School of Business Research Paper Series
2. Bahtijarević-Šiber (1999) F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
3. Bartolić, Z.; Prelas Kovačević, A. (2011), Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. // Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, str. 81-91
4. Bragg, S.M. (2011) The new CEO corporate leadership manual: strategic and analytical tools for growth. Hoboken: J. Wiley & Sons
5. Burgoyne, J. (1977), „Self-development, managerial success and effectiveness: some empirical evidence", MEAD Journal, Vol. 8 No.2, str. 16-20.
6. Campbell-Allen, N. Houston, D. and Mann, R. (2008), "Best practices in New Zealand organizations for rewarding and recognizing employee innovations and achievements", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 19, No.1-2, str.125-139
7. Cano, C.P. and Cano, P.Q. (2006), "Human Resources Management and its Impact on Innovation Performance in Companies", International Journal of Technology Management, Vol. 35, str.11–28.
8. Certo (2008). Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb, Mate
9. Chay Hoon Lee and Norman T. Bruvold, (2003). „Creating value for employees: investment in employee development, Int. J. of Human Resource Management Vol.14 No. 6 str.981–1000.
10. Ćukurin, M. (2005) Prodaja: svi smo mi prodavači: priručnik za edukaciju djelatnika i profesionalnih prodavača. Zagreb: Gama press
11. Černetič, M. (2004) Human resources and globalisation: sociological viewpoints.// Informatologia. 37 (2); str. 122-126.
12. Dessier, G. (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb : Mate
13. Elena P. Antonacopoulou, (2000).„ Employee development through self-development in three retail banks" Journal of Personnel Review, Vol. 29 No. 4, str. 491-508.
14. Exploring leadership: individual, organizational, and societal perspectives / Richard Bolden (2011) ... [et al.]. 1st published. Oxford: Oxford University Press
15. Fisher, D. Merron, K. and Corbert, W. (1987), ``Human development and managerial effectiveness", Group and Organisational Studies, Vol. 12 No. 3, str. 257-73
16. Harvard Business School (2019) „Learning or playing the effect of gamified training on performance“. Dostupno na: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/19-101\\_3c013580-65c6-4933-bf4f-0078334d9463.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/19-101_3c013580-65c6-4933-bf4f-0078334d9463.pdf), pristupljeno 15.06.2019.

17. Harvard Business School (2019) „Forget cash, here are better ways to motivate employees“. Dostupno na: <https://hbswk.hbs.edu/item/forget-cash-here-are-better-ways-to-motivate-employees>, pristupljeno 13.06.2019.
18. Harvard Business School (2018) „Make your employees psychologically safe“. Dostupno na: <https://hbswk.hbs.edu/item/make-your-employees-psychologically-safe>, pristupljeno: 30.05.2019.
19. Hwang, S. A. (2003), Training strategies in the management of knowledge. Journal of Knowledge Management, Volume 7, No. 3, str. 92-104.
20. Jakopović Črep, A. Motivacija u radnoj organizaciji : diplomski rad. Varaždin : vlastita naklada, (2018) Dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:1811>, pristupljeno: 30.05.2019.
21. Jambrek, I. Ivica Penić (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, 1204 Zbornik Pravnog fakulteta. Sveučilište u Rijeci, v.29, br.2, str.1181-1206
22. Josip Taradi, Nevenka Grošanić, Vesna Nikolić (2005), Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem – teorija i praksa, dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi\\_Grosanic\\_Nikolic.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/584098.Taradi_Grosanic_Nikolic.pdf) , pristupljeno: 04.06.2019.
23. Jurina M. (2009): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“,Zaprešić
24. Kobjoll, K. (2009) Srdačnost kao roba: motivirani zaposlenici-tajna uspjeha najboljeg njemačkog poslodavca. 1. izd. Zagreb: Profil multimedia
25. Laursen, K. and Foss, N.J.(2003), “New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance”,Cambridge Journal of Economics, Vol. 27, str. 243-263.
26. Leaders & the leadership process: readings, self-assessments & applications (2008) / [edited by] Jon L. Pierce, John W. Newstrom. 5th ed. Boston [etc.]: McGraw-Hill: Irwin
27. Marušić, S. (1999) Ljudski potencijali za konkurenciju 21. stoljeća. // Obrazovanje odraslih: časopis za obrazovanje odraslih i kulturu. 43, (1/4); str. 33-43.
28. Marušić, S. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
29. Matković, A. (2011) et ... al. Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima: priručnik za poslodavce. Zagreb: Ured za ljudska prava Vlade Republike Hrvatske
30. Mihić, M. (2008): Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet, Split
31. Milkowich, G. T.; Newman, J. M. (2006) Plaće i modeli nagrađivanja. Zagreb: Masmedia
32. Noe, R. A. and Wilk, S. L. (1993). „Investigation of the factors that influence employees participation in development activities“, Journal of Applied Psychology, str. 291-302.
33. Ortiz, J.P. Benito, J.G. and Galende, J.(2009), “An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, str. 1191-1218.

34. Pavlek, Z. (2010) Kako motivirati osoblje u prodaji. // Suvremena trgovina, str. 34-37.  
Dostupno na: <http://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2015/03/Kako-motivirati-osoblje-SuvTrg-6-2010.pdf>, pristupljeno 03.06.2019.
35. Požega, Ž. (2012) Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet
36. Rupčić, N. (2007) Upravljanje timom: tajne uspješnog timskog rada. // Poslovni magazin. 5 (1); str.32-35
37. Škrtić, M. (2008): Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, str. 218.
38. Šverko, B. (2012) Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
39. Tadin, H. (2007) Projektni menadžment: vrednovanje rada i nagrađivanje učinka. Zagreb: HIT A
40. Tanja Kesić (2013) „Ponašanje potrošača“, dostupno na: <https://www.slideshare.net/ekonomskiportal/ponasanje-potrosaca-24832874> , pristupljeno 20.8.2019.
41. Thom, N. (2001) Human resource management: development tendencies and future perspectives. // Management: journal of contemporary management issues. 6, (½); str. 155-175.
42. Tudor, G. (2010) Vođenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude: jedinstveni primjer najbolje prakse. Zagreb: M.E.P.
43. Upravljanje znanjem 2.0 za MSP-e – literatura , dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM\\_2.0\\_HR.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/740473.KM_2.0_HR.pdf), pristupljeno: 01.06.2019.
44. Žugaj M. (1995) O razvoju ljudskih resursa / Fakultet organizacije i informatike Varaždin. , dostupno na : [file:///C:/Users/USER/Downloads/Clanak\\_19%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Clanak_19%20(5).pdf) , pristupljeno 20.7.2019.
45. Whitmore, J. (2006) Trening za postizanje učinkovitosti: rast ljudskih potencijala, učinkovitosti i svrhe. Zagreb: Mate
46. Wubbolding, R.E. (1998) Kako uspješno voditi ljude: što reći kad ono što govorite nije djelotvorno: novim načinom do bolje motivacije, veće produktivnosti i više kvalitete. Zagreb: Alinea

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Faze životnog ciklusa karijere.....   | 7  |
| Slika 2: Opći model procesa upravljanja ljudskim potencijalom i osobnim razvojem u poslovnom sustavu ..... | 12 |
| Slika 3: Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima .....                 | 20 |
| Slika 4: Maslowljeva hijerarhija potreba.....  | 21 |
| Slika 5: Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....   | 23 |

## POPIS TABLICA

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1: Razlika između posla i karijere.....  | 6  |
| Tablica 2: Motivacijska kompenzacija.....  | 28 |
| Tablica 3: Novčano i nenovčano nagrađivanje zaposlenika DM-a.....                                  | 39 |
| Tablica 4: Odnos upoznatosti i zadovoljstva mogućnostima osobnog razvoja unutar poduzeća .....     | 47 |
| Tablica 5: Preferirani oblici osobnog razvoja.....   | 48 |
| Tablica 6: Motivacija za ostanak u poduzeću prema spolu .....                                      | 51 |
| Tablica 7: Razlozi napuštanja poslodavca .....   | 53 |
| Tablica 8: Odgovori ispitanika vezani za motivaciju, osobni razvoj i zadržavanje u poduzeću: ..... | 53 |

## POPIS GRAFOVA

|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu i dobi .....   | 46 |
| Grafikon 2: Mjera u kojoj je ispitanicima jasno što se sve od njih očekuje u pogledu radnih zadataka i uloge na radnom mjestu ..... | 47 |
| Grafikon 3: Razmatranje i ponuda mogućnosti za daljnji razvoj kod poslodavca u posljednjih godinu dana.....                         | 50 |
| Grafikon 4: Postotak ispitanika s obzirom na pohvalu od strane poslodavca u prethodnih mjesec dana.....                             | 50 |



## PRILOZI

### 1. Podsjetnik za intervju

1. Na koje sve načine brinete o zaposlenicima u smislu njihovog osobnog razvoja?
2. Možete li nam navesti neke od programa koji se provode u sklopu razvoja zaposlenika općenito?
3. Kako procjenjujete zadovoljstvo zaposlenika prema osmišljenim programima?
4. Što Vas razlikuje od ostalih poslodavaca po pitanju upravljanja zaposlenicima?
5. Kako odabirete aktivnosti kojima potičete osobni razvoj?
6. Mislite li da bi poduzeće moglo napraviti ipak nešto više od onoga što nudi?
7. Kako se rješava problem velikog broja zaposlenika i informiranje o mogućnostima razvoja?

### 2. Anketni upitnik

Poštovani , pozivam Vas da sudjelujete u istraživanju koje ima za cilj istražiti koliko mogućnosti osobnog razvoja od strane poslodavca utječu na motivaciju za radom i ostankom u tom istom poduzeću. Anketa se provodi za potrebe izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer Marketing, na temu: "Osobni razvoj prodavača kao element motivacije i zadržavanja u poduzeću." Svi vaši odgovori su anonimni te će se upotrebljavati isključivo za tu svrhu.

1. Vaš spol je: a)žensko b)muško
2. Vaša dob je: \_\_\_\_\_godina
3. U kojoj mjeri Vam je jasno što se sve u pogledu radnih zadataka i Vaše uloge na postojećem radnom mjestu od Vas očekuje? (potpuno mi je jasno, donekle mi je jasno, nisam siguran u vezi toga, nije mi jasno, potpuno mi je nejasno)
4. U kojoj mjeri ste upoznati sa mogućnostima napredovanja unutar poduzeća u kojem radite? (ljestvica od 1 do 5) nimalo upoznat – izvrsno upoznat
5. Izrazite molim u kojoj mjeri ste zadovoljni mogućnostima za osobni razvoj osiguranim od strane poslodavca: (ljestvica od 1 do 5) nimalo zadovoljan – izrazito zadovoljan
6. Što poduzimate sami u smislu poboljšavanja svojeg obrazovanja i razvoja vlastitih stručnosti/kompetencija? \_\_\_\_\_
7. Je li netko na Vašem poslu s Vama u posljednjih godinu dana razmatrao/nudio mogućnost Vašeg dajnjeg razvoja? da/ne/da, ali nisam bio zainteresiran

8. Uzimajući u obzir vlastitu situaciju, u kojoj mjeri se slažete sa sljedećom tvrdnjom: "Bez obzira na postojeće mogućnosti napredovanja u postojećoj radnoj organizaciji spreman/spremna sam u dogledno vrijeme promijeniti poslodavca ukaže li se bolja prilika." – ljestvica 1 do 5
9. Jeste li u posljednjih mjesec dana dobili pohvalu za dobro odrađen posao? da/ne
10. Ono što me najviše motivira za ostanak u poduzeću je: ljestvica 1 do 5
- Financijska primanja/bonusi
  - Dobra atmosfera sa kolegama na poslu
  - Osjetljivost menadžmenta na ljudska pitanja
  - Radno vrijeme
  - Fleksibilnost u radu (autonomija)
  - Mogućnost napredovanja
  - Zanimljivi zadaci
  - Sigurnost posla
  - Nešto drugo \_\_\_\_\_
11. Ono zbog čega bi zasigurno napustio posao je:
- Nezadovoljstvo menadžerom
  - Nedovoljno prilika za razvoj
  - Nedovoljna financijska primanja
  - Nedovoljno priznanja za trud i rad
  - Loši međuljudski odnosi
12. Kako ocjenjujete Vašu postojeću visinu plaće u odnosu na uloženi trud i Vaše područje odgovornosti? -ljestvica 1-5
13. Kako ocjenjujete ukupnu politiku nagrađivanja i plaća (nagrade, beneficije, potpore...)? – ljestvica 1-5
14. Kako procjenjujete osobnu želju za sudjelovanjem u svim relevantnim obrazovnim programima koje mi poduzeće ponudi? -ljestvica 1-5
15. U kojoj mjeri vidite nastavak svoje profesionalne karijere kod trenutnog poslodavca bude li za to prilike? – ljestvica 1 -5
16. Koliko ste općenito zadovoljni trenutnim poslodavcem? – ljestvica 1 do 5
17. Molim navedite 1-5 najvažnijih razloga za ocjenu koju ste dali u prethodnom pitanju:
-

### 3. Životopis

#### **OSOBNI PODACI**

Ime i prezime:  
Datum i mjesto rođenja:  
Adresa:  
Mobitel:  
E-mail:  
OIB:

**DAJANA MARKOVIĆ**  
06.05.1995. Ljubuški  
Trg žrtava fašizma 13, Zaprešić  
(092) 1612-296  
dmarkovic@net.efzg.hr  
16991461459



#### **OBRAZOVANJE**

- Upisani redovni student 5. godine na Ekonomskom fakultetu, Trg J.F.Kennedya 6, 10000 Zagreb, diplomski studij – smjer: marketing
- završila srednjoškolsko obrazovanje, smjer **ekonomist**, Srednja škola Ban Josip Jelačić u Zaprešiću

#### **ZNANJE I ISKUSTVO**

##### **Iskustvo**

- 2013. god. - Rad u općini Zaprešić (stručna praksa)
- 2015.-2018. Rad u trgovinama Bershka, Stradivarius, Galileo, Yamamay, Carpisa, C&A, Orsay, Parfois te u dječjoj igraonici u shopping centru Westgate
- 2017.-2018. Rad u kontakt centru Hrvatske pošte na dolaznim i odlaznim pozivima
- 10/2018-06/2019. Rad u kontakt centru Zagrebačke banke - odjel: Autorizacije
- od 06/2019 Projektni asistent u regrutaciji i selekciji za Electus DGS (Agencija za privremeno zapošljavanje)

##### **Vještine**

- Korištenje Microsoft Office paketa
- Aktivno i svakodnevno korištenje internetskih pretraživača
- Rad na blagajni

##### **Operacijski sustavi:**

Windows XP, 7, 8, 10

##### **Alati:**

Word, Excel, PowerPoint, Internet, MS Office

##### **Jezici:**

Engleski, Njemački (A2 razina – na jesen upisujem B1)