

# Upravljanje prodajnim timom i motiviranje prodajnog osoblja

---

Matea, Čelko

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:940589>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2020-11-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Matea Čelko**

**UPRAVLJANJE PRODAJNIM TIMOM I  
MOTIVIRANJE PRODAJNOG OSOBLJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2019.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Matea Čelko**

**Matični broj: 43775/15–R**

**Studij: *Ekonomika poduzetništva***

**UPRAVLJANJE PRODAJNIM TIMOM I MOTIVIRANJE**  
**PRODAJNOG OSOBLJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Igor Pihir

**Varaždin, ožujak 2019.**

Matea Čelko

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Prodaja je poznata kao jedna od važnijih funkcija u svakom poduzeću. Kako bi ona uspješno funkcionirala i ostvarila postavljene ciljeve potrebna joj je dobra organizacija. Zbog toga se sastavljaju prodajni timovi koji lakše i efikasnije obavljaju određene poslove ako se njima dobro upravlja. Dobro upravljanje timom zahtjeva puno znanja, vještina i vremena. Prodajno osoblje je nekada potrebno motivirati da bi se lakše postigli određeni ciljevi. Ocjenjivanje prodajnog osoblja se koristi kako bi se poboljšala kvaliteta rada. Nagrađivanje se može provoditi kroz nekoliko oblika i tako povećati motivacija svih članova tima. Pošto se radi o funkciji čije prodajno osoblje svakodnevno ima kontakt s kupcima i komunicira s njima vrlo je bitno razviti dobre komunikacijske vještine. Komunikacija je bitna u razmjeni informacija unutar tima kao i za obavljanje zadataka prodaje. Svaki tim bi trebao imati članove koji imaju potrebna znanja i vještine da bi dobro funkcionirali. Timski rad je od velike pomoći svakom poduzeću, jer tako lakše i efikasnije obavljaju određeni zadaci, donose odluke i rješavanju problemi. Nekada je dobro saslušati više prijedloga i različitih mišljenja prije nego se donese odluka, što je jedna od prednosti timskog rada. U svemu tome uvijek postoji rizik i on se nikada ne može u potpunosti izbjeći. Svaki posao, pa tako i onaj u timu može imati greške prilikom upravljanja. Timovi se najčešće susreću s nekim nevoljama ili neuspjehom koji zajedničkim snagama nastoje riješiti. Dok među članovima tima može doći do sukoba ili skupnog mišljenja.

Prilikom razrade ove teme provedeno je proučavanje stručne literature iz knjižnice, internetskih stranica i časopisa. Osobni odlazak u poduzeća i razgovor s voditeljima omogućili su istraživanje slučaja upravljanja prodajnim timom i motiviranja prodajnog osoblja na primjerima iz prakse. U pisanju ovog rada korišteni su programi iz paketa Microsoft Office, a članci su pronađeni uz pomoć Google alata – Google Znalac. Prethodno spomenuta teorija u posljednjem poglavlju rada prikazana je kroz primjere iz prakse na temelju kojih su doneseni zaključci.

**Ključne riječi:** prodaja; prodajni tim; motivacija; ocjenjivanje; nagrađivanje; timski rad; komunikacija; timski procesi; sukob

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Prodaja.....	2
2.1. Metode i funkcija prodaje .....	3
2.2. Organizacija prodajnog osoblja .....	4
3. Upravljanje prodajnim timom.....	6
3.1. Ciljevi i strategije prodajnog tima.....	6
3.2. Vrste timova .....	7
4. Motivacija i njena uloga u upravljanju prodajom .....	10
4.1. Čimbenici motivacije .....	10
4.2. Teorije i tehnike motivacije .....	11
5. Ocjenjivanje i nagrađivanje .....	15
5.1. Ocjenjivanje prodajnog osoblja .....	15
5.2. Novčano, nenovčano i posebni oblici nagrađivanja .....	16
6. Izgradnja tima .....	19
6.1. Razvoj, edukacije i timski rad .....	19
6.2. Određivanje uloga i usavršavanje tima.....	21
7. Timski procesi.....	23
7.1. Načini rješavanja problema .....	23
7.2. Donošenje odluka i rizik .....	24
8. Greške upravljanja .....	25
8.1. Timovi u nevolji i neuspjeh .....	25
8.2. Sukobi u timu .....	26
9. Primjeri upravljanja prodajnim timom i motiviranja osoblja .....	28
9.1. Drogerija .....	28
9.1.1. Organizacija prodajnog osoblja .....	28
9.1.2. Prodajni tim .....	29

9.1.3. Motivacija i nagrađivanje prodajnog osoblja .....	30
9.1.4. Donošenje odluka i greške upravljanja .....	31
9.2. Telekomunikacijski centar .....	32
9.2.1. Organizacija prodajnog osoblja .....	32
9.2.2. Prodajni tim .....	33
9.2.3. Motivacija i nagrađivanje prodajnog osoblja .....	33
9.2.4. Donošenje odluka i greške upravljanja .....	34
10. Zaključak.....	35
Popis literature .....	36
Popis slika.....	38
Popis tablica.....	39

# 1. Uvod

Svakodnevno se susrećemo s prodajom i ona je na neki način bitna svakom pojedincu. Kako bi se prodaja uspješno provodila potrebni su prodajni timovi. Potrebe i želje kupaca su različite i sve ih je teže zadovoljiti s obzirom na veliku ponudu koja im se nudi na tržištu. Stoga se razvijaju prodajni timovi koji obavljaju zadatke, donose odluke i rješavaju probleme zajedničkim snagama puno lakše. Bitno je da se njima dobro upravlja, jer nema koristi od timskog rada koji nije efikasan i ne postiže željene rezultate. Da bi se poboljšala kvaliteta rada kao i uspjeh cjelokupnog poduzeća koristi se motivacija u timu.

Upravo iz toga proizlazi motivacija za odabir ove teme završnog rada. Cilj ovog rada je proučiti na koje načine je moguće upravljati prodajnim timom i motivirati prodajno osoblje. Nakon toga teorijski dio istražiti u praksi i zaključiti da li poduzeća koriste timski rad, kako upravljaju timovima i motiviraju li svoje prodajno osoblje.

Rad kroz nekoliko poglavlja objašnjava funkciju prodaje. U prvom poglavlju opisuje se funkcija prodaje i njena organizacija. U drugom poglavlju navedene su uloge, ciljevi i vrste prodajnog tima kao i njihove najvažnije aktivnosti. Treće poglavlje navodi važnost, čimbenike i tehnike motivacije u upravljanju timom. Četvrto poglavlje navodi oblike ocjenjivanja i nagrađivanja tima. U petom poglavlju opisan je razvoj tima, timski rad, određivanje uloga članova i načini usavršavanja komunikacije. Šesto poglavlje bavi se timskim procesima koji uključuju načine rješavanja problema, donošenje odluka i rizik. Sedmo poglavlje navodi greške koje se pojavljuju prilikom upravljanja timom, a to su timovi u nevolji, neuspjeh i sukobi. Posljednje poglavlje ovog rada proučava navedenu teoriju na primjerima iz prakse.



## 2. Prodaja

„Prodaja, kao poslovna funkcija poduzeća u uvjetima tržišnog gospodarstva nije samo onaj dio procesa reprodukcije što razmjenjuje proizvode na tržištu, već i dio procesa koji na temelju rezultata znanstvenog istraživanja tržišta djeluje na razvoj i prilagođavanje proizvodnje kao i usluga u smislu potpunijeg i suvremenijeg oblikovanja ponude na tržištu.“ (Bratko, Henich, Obraz, 1998, str.15)

Svakodnevno susrećemo prodaju, o kojoj smo na neki način ovisni. Najčešće u pekarama i trgovinama koje pružaju proizvode i namirnice za naše osnovne potrebe. Osim njih tu su i trgovački centri koji nude proizvode i usluge koji nisu neophodni, ali su svakako većini potrebni. U današnje vrijeme tehnologija napreduje iz dana u dan, trendovi se mijenjaju a sve više pojedinaca živi u korak s vremenom. Upravo to nam pokazuje kako potrošači imaju utjecaj na tržišnu ponudu za koju je zadužena proizvodnja svakog poduzeća. Ako nove proizvode kupi što više kupaca, znači da će ih se više proizvoditi. Time proizvodnja ostvaruje bolje rezultate, na temelju čega možemo zaključiti kako je cijelo poduzeće uspješno. Svaka naša kupnja ima utjecaj na puno više funkcija, a ne samo na funkciju prodaje o čemu ne razmišljamo dok skoro svakoga dana odlazimo u trgovinu.

S obzirom na to da je prodaja jedna od najvažnijih funkcija svakog poduzeća treba biti dobro organizirana, što znači da postoji nekoliko vrsta organizacija prodaje. (Previšić, Došen, 2007)

- *Zemljopisna organizacija je najlakša i najučestalija vrsta prodaje prema kojoj se prodavači dijele po određenim zemljopisnim područjima. Za svako područje zadužen je prodavač koji zadovoljava potrebe svih kupaca na tom području. U Hrvatskoj je to najčešće podjela po županijama ili nekoliko glavnih područja.*
- *Proizvodna organizacija se koristi kod poduzeća koja proizvode neke visoke tehnologije pa su im potrebne dodatne snage za prodaju određenih proizvoda. Dobra je zato što se te dodatne snage potpuno posvete proizvodu i nauče sve njegove karakteristike i funkcije.*
- *Tržišna organizacija prodavače organizira prema vrsti kupaca. Tako se bolje može udovoljiti posebnim i neuobičajenim željama kupaca. Često se koristi kod financijskih institucija i osiguravajućih društava.*
- *Funkcionalna organizacija dijeli prodavače po različitim funkcijama za koja imaju potrebna znanja i vještine. Pa se tako na primjer prodavači jedne funkcije orijentiraju na prikupljanje novih kupaca, dok se prodavači iz druge funkcije baziraju na*

postojeće kupce i zadržavaju ih. Pošto svaka od ovih organizacija ima svoje dobre i loše strane poduzeća vrlo često spajaju nekoliko oblika i stvaraju takozvanu *hibridnu organizaciju*.

## 2.1. Metode i funkcija prodaje

Metode prodaje ovise o tome kako se provodi prodaja, znači da li je riječ o maloprodaji ili veleprodaji koje određuju odnose prilikom kupnje i prodaje. Neke od metoda prodaje bit će nabrojane i ukratko pojašnjene u nastavku. (Bratko i sur, 1998)

- *Osobna prodaja* u kojoj prodavač ima izravan pristup kupcu, ujedno ima i utjecaj na samu prodaju. Prisutna je kod maloprodaje, sajamske prodaje, pokretne prodaje i sl.
- *Aukcijska prodaja* se najčešće koristi kada se prodaju neke umjetnine, posebna izdanja knjiga, antikni namještaj i sl., zapravo roba koja nema određenu vrijednost. Kupac je onaj koji prilikom javnog nadmetanja ponudi najveću cijenu, predmet prodaje mogu biti i neke druge sirovine svakodnevnne potrošnje, namirnice itd.
- *Burzovna prodaja* se odvija na novčanim i deviznim burzovnim tržištima gdje se trguje različitim vrijednosnicama, robom ili nekim uslugama.
- *Prodaja na bazi uzorka* nastala je spajanjem osobne i sajamske prodaje. Kod nje je bitno da roba koja je prodana mora biti potpuno ista kao i uzorak, jer se na temelju njega donose odluke o određenim proizvodima. Tu su još prodaja putem telefona, pošte ili oglasa, kataloška prodaja, samoposluživanje, samoizbor i dr.

S vremenom su se počele koristiti nove metode prodaje. Zbog toga možemo slobodno reći kako je u današnje vrijeme najkorištenija metoda prodaje putem interneta. Kao potrošači često možemo primijetiti kako je danas internet jako bitan u svim segmentima našeg života, pa tako i u samoj prodaji. Internetskom prodajom prodavači nastoje u potpunosti olakšati funkciju prodaje svojim kupcima, što nam dokazuje činjenica da je sve više trgovina uvodi. Takav način prodaje nam omogućava da iz vlastitog doma ili na bilo kojem mjestu putem interneta možemo kupiti što želimo. Prodaja putem interneta pruža mogućnost kupnje čak i u drugim državama preko internetskih stranica (eBay, AliExpress i sl.). Kroz samo nekoliko klikova na internetu i bez korištenja novčanica proizvodi i usluge mogu biti kupljene. To je ujedno način koji je dostupan i pristupačan gotovo svima.

Jasno je kako se funkcija prodaje smatra jednom od najbitnijih funkcija jer stvara profit. Zadaci prodajne funkcije podijeljeni su u tri skupine. Prvu skupinu čine zadaci vezani uz *pripremu prodaje*. Ovdje je bitno da poduzeće ima jasne ciljeve pomoću kojih bi mogla odrediti

što točno i na koje načine želi postići funkcijom prodaje. Druga skupina je *operativna prodaja* koja, sklada ugovore, definira načine isporuke, izdaje račune, usavršava svoje radnike itd. Treća skupina obuhvaća *evidenciju, analizu i kontrolu prodaje*, tu se provode poslovi vezani uz prikupljanje i obradu informacija, te eventualni prigovori kupaca. (Cingula, 2016)

## 2.2. Organizacija prodajnog osoblja

Organizacija prodajnog osoblja igra veliku u ulogu u svakom poduzeću. Kao što je već prethodno spomenuto prodaja je važna funkcija. Njena dobra organizacija zadužena je za to da ona dobro funkcionira. Prodajno osoblje osim potrebnih znanja, vještina, dobrih odnosa s kupcima i sl. treba poštovati oblik i način organizacije svog poduzeća. Postoje brojne podjele i načini na koje poduzeća organiziraju svoje zaposlenike. Ako je osoblje pravilno organizirano svi poslovi se odvijaju lakše. Bilo kakvi utjecaji izvan ili unutar poduzeća ne bi trebali imati utjecaj na zaposlenike koji su dobro organizirani. Podjela na vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na organizaciju bit će navedeni i opisani u nastavku.

Vanjski čimbenici koji utječu na organizaciju su društveni okvir, pravne norme, tržište, nove tehnologije i sl. Na sve to poduzeće ne može imati utjecaj, nego ih treba prihvatiti i na najbolji mogući način uvrstiti u svoje poslovanje. Iako to mijenja neke planove poduzeća, potrebno je da se dobro uklope kako ne bi nastali neželjeni problemi. (Drljača, 2006)

Organizacija prodaje raspodijeljena je po različitim kategorijama koje će biti navedene i ukratko objašnjene u nastavku. (Cingula, 2016)

- *Matrična organizacija* na jednoj osi ima organizacijske funkcije, a na drugoj prodaju po nekim kriterijima npr. želje kupaca, vrste proizvoda i sl. Olakšava da se poduzeće posveti neuobičajenim zahtjevima prodaje ali ujedno i daje dvostruku odgovornost i mogućnost nastanka konflikta što joj nije dobra strana.
- *Procesna organizacija* potpuno je posvećena kupcima, što znači da se potpuno udovoljavaju želje kupaca i proizvod se kreira prema njihovim potrebama kako bi se stvorili jako dobri odnosi s njima.
- *Projektna organizacija* slična je procesnoj, no loša strana joj je različito pružanje usluge kupcima.

Što se tiče organizacije unutar poduzeća poželjno je da poduzeće izabere oblik organizacije koji najbolje odgovara njegovim zahtjevima i ciljevima koje želi ostvariti. Postoje osnovni oblici organizacije, ali i mogućnost njihovog spajanja (dva ili više). Spajanjem oblika organizacije poduzeće ima mnogo izbora, što znači da može organizaciju poduzeća u potpunosti prilagoditi svojim željama. Na primjer u nekoj većoj trgovini mješovitom robom

važno je da na svakom odjelu postoji barem jedan zaposlenik koji zna sve o proizvodima s tog odjela i uvijek stoji na raspolaganju kupcima, te pri rješavanju eventualnih problema prilikom kupnje. Poduzeće želi baš takav oblik organizacije, jer mu je cilj zadovoljiti zahtjeve svih svojih kupaca i pružiti im informacije i pomoć o svim proizvodima iz ponude.

Unutarnja organizacija prodaje obuhvaća prodaju unutar samog poduzeća i njegovih jedinica. Isto kao i vanjska ovisi o nekim karakteristikama npr. razvijenosti, marketingu, potrošačima, strukturi i sl. (Cingula, 2016)

- *Funkcijska organizacija* dijeli zadatke prodaje najnižim jedinicama u poduzećima. Dobra strana je specifično planiranje i upravljanje prodajom.
- *Predmetna organizacija* dijeli se prema vrsti proizvoda poduzeća. Što znači da ju primjenjuju ona poduzeća koja imaju više vrsta proizvoda kako bi za svaku vrstu imali posebno organiziranu prodaju. Dobra strana je upravo to što se prodaja prilagođava u potpunosti svakoj vrsti, a loša strana su povećani troškovi.
- *Teritorijalna organizacija* dijeli zadatke prodaje prema teritoriju i daje ih najnižim jedinicama u poduzeću. To olakšava posao poduzećima koje rade na više područja. Dobre i loše strane iste su kao i kod prethodnog oblika.
- *Organizacija prema skupinama kupaca* potrebna je poduzećima koja su orijentirana na više skupina kupaca i žele im se prilagoditi. Poznate se u poduzećima koja prodaju dijele na maloprodaju i veleprodaju.
- *Mješovita organizacija* nastaje spajanjem dvaju ili više prethodno spomenutih oblika organizacije. Odnosno pruža mogućnost poduzeću da funkciju prodaje u potpunosti prilagodi svojim potrebama.

### **3. Upravljanje prodajnim timom**

„Tim čini skupina ljudi koji surađuju pri obavljanju posla kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, preuzimajući potom zasebne uloge i primjenjujući visoku razinu komunikacije kako bi osigurali uspješno usklađivanje svojih napora.“ (West, 2005, str. 8)

Optimalna veličina tima može biti od pet do dvadeset i pet članova. Najbolje je da se broj članova odredi s obzirom na cilj koji se želi ostvariti. Ako se radi o velikim i složenim problemima koje je potrebno duže vrijeme promatrati potrebno je više osoba, jer će one dati više ideja. Prema Belbinu optimalan broj članova bio bi od četiri do šest članova tima. Sve timske uloge prema njegovom testu najbolje mogu ispuniti timovi s pet članova. (Tudor i Srića, 1998)

Veličina tima ne mora utjecati na kvalitetu i brzinu donošenja odluka. Bitnije je od kakvih se članova sastoji tim, treba pronaći članove koji imaju potrebna znanja i vještine, te dobro funkcioniraju u timskom radu. Stoga će takvi manji timovi prije i efikasnije ostvariti određene ciljeve, nego veći timovi.

#### **3.1. Ciljevi i strategije prodajnog tima**

Timovi se često formiraju iz različitih razloga. Postoje timovi u školi, na fakultetu, u proizvodnji, nabavi, prodaji itd. Oformljeni tim ne mora nužno biti dugotrajan, može biti zadužen za rješavanje nekog problema ili donošenja odluka pa nakon toga raspušten. Na fakultetu se timovi sastavljaju kako bi odradili neke projektne zadatke nakon čega se raspadaju. Isto tako postoje timovi i u prodaji. O tome tko će biti članovi tima odlučuje menadžer. Ako je tim dobro sastavljen on će dobro funkcionirati, pa će biti postignuti željeni rezultati i ciljevi što je svima najvažnije. Na temelju toga možemo zaključiti kako menadžer snosi veliku odgovornost kada sastavlja tim i upravlja istim.

Svaki član tima bi trebao biti usmjeren ostvarivanju ciljeva tima, obavljati poslove za koje je isključivo on zadužen, prisustvovati donošenju odluka, spreman na suradnju s ostalim članovima, iznositi vlastita mišljenja i ideje, komunikativan, spreman na usavršavanje i edukacije, koristiti svoja znanja i vještine, spreman na rješavanje određenih problema i motiviran postignutim rezultatima. Kada se sastavlja tim potrebno je pronaći članove koji raspoložu različitim znanjima i vještinama, rasporediti uloge, odrediti optimalnu veličinu tima s obzirom na cilj, jasno podijeliti zadaće kako bi svaki član tima imao svoj posao. (Tudor i Srića, 1998)

Aktivnosti prodajnog osoblja ovise o vremenu. Osim toga nedovoljna količina rada i problemi s pronalaskom potencijalnih kupaca mogu stvarati probleme. Osoblje bi trebalo obavljati zadatke koji donose najbolje rezultate kako bi bili brzi i efikasni. Menadžer bi u takvim situacijama isto tako trebao uskočiti kako bi usmjerio svakog zaposlenog na što treba obratiti pažnju. Time se izbjegava trošenje vremena na pogrešne zadatke. (Majer, 2009)

Postoje dva stila upravljanja timom, a to su: transakcijski pristup i transformacijski pristup. *Transakcijski pristup* je usmjeren na zadaću, pa tako menadžeri koji upravljaju njima traže načine pomoću kojih bi poboljšali postupke svog tima. Ponašanje članova nastoje mijenjati koristeći sustav nagrađivanja, što je zanimljivo članovima. Ovaj pristup zahtijeva pravednu podjelu poslova. *Transformacijski pristup* je usmjeren na ljude, zbog toga menadžeri koji koriste ovaj pristup moraju biti pozitivni i timski raspoloženi kako bi bili pravi primjer članovima tima. Osim toga vode i pomažu pojedincima da savladaju određene prepreke i usavrše nova znanja. Najuspješniji menadžeri kombiniraju navedena dva stila upravljanja timom kako bi poboljšali njegov uspjeh. (West, 2005)

Stilovi, odnosno strategije upravljanja timom pomažu menadžeru da poboljša kvalitetu rada u timu. Kako bi to postigao treba se usmjeriti na zadatke koje članovi obavljaju. Ali pri tome ne smije zapostaviti članove tima. Menadžeru nije nimalo lako, jer mora uvijek biti u toku i paziti da zadaci i ljudi budu pod kontrolom. Čim primijeti neke promjene treba reagirati, kako se ne bi pogoršala kvaliteta izvršavanja zadataka, zabušavanje, monotonija, loša radna atmosfera i sl.

## 3.2. Vrste timova

Svako poduzeće može izabrati vrstu tima koja najbolje odgovara određenim karakteristikama. Najčešće se timovi odabiru s obzirom na prirodu posla kojeg je potrebno obaviti. U nastavku su navedene vrste timova i ukratko objašnjene.

Vrste timova su: (West, 2005)

- *Proizvodni i uslužni timovi* koji imaju razumljive i točne ciljeve, te su dugoročni ako je proizvod ili usluga korisnicima uvijek dostupna. U takvim timovima su potrebna česta vrednovanja i revizije, te poticaj za usavršavanje što potiče kreativnost i bolje rezultate. Tu spadaju timovi za održavanje, gradnju, prodaju, računovodstveni timovi itd.
- *Projektni i razvojni timovi* su posvećeni jednom projektu, te imaju određeno vrijeme trajanja s jasno postavljenim ciljevima. Menadžer samo nadzire projekt. Dolazi do

čestih konflikata članova tima zbog kratkog vremena funkcioniranja tima. Podrazumijeva istraživačke timove i timove za razvoj proizvoda.

- *Timovi za savjetovanje i uključivanje* najčešće su sporedna skupina članova i ne traju dugo. Važno je da tim razvije razumljive ciljeve i njihov način ostvarivanja. Uključuje radne skupine, skupine za uključivanje osoblja i sl.
- *Posade* nastaju od članova koji skoro nikada nisu radili zajedno. Svaki član mora dobro razumjeti svoj zadatak, za što su potrebne razumljive upute kako bi tim bio maksimalno uspješan.
- *Operativni i pregovarački timovi* nastaju od članova koji često rade zajedno. Imaju razumljive ciljeve i preporučuje se obavljanje revizije nakon svakog obavljenog zadatka kako bi tim otkrio određene propuste i učio na njima. Uključuje pravničke i kirurške timove.

Uslužni timovi su uključeni u prodaju. Povezani su s proizvodnim timovima zato što su ovisni jedni o drugima. Bez funkcije proizvodnje nema ni funkcije prodaje. Bitno je da timovi međusobno dobro komuniciraju i surađuju, jer sve to ima utjecaj na postizanje ciljeva i ostvarivanje željenih rezultata. Već smo zaključili da uspjeh cijelog poduzeća ovisi o prodaji zato je bitno da ima timove koji odgovaraju svim zahtjevima i snalaze se u svim mogućim situacijama.

Unutar poduzeća najčešće se odabiru vrste timova s obzirom na ciljeve. Ako menadžer želi riješiti neki problem odabrat će tim koji smatra najboljim za to. S druge strane ako se želi zaposlenima povećati razina odgovornosti odabire se prikladna vrsta tima. Postoji nekoliko vrsta timova koji su navedeni u nastavku.

Vrste timova koji se pojavljuju u poduzećima su: (Certo i Certo, 2009)

- *Tim za rješavanje problema* je osnovan kako bi otklonio probleme koji su nastali, te ima od 5 do 12 članova. On traži mogućnosti koje bi utjecale na bolje i produktivnije obavljanje poslova, kao i radno okruženje. Pošto je ovaj tim osnovan od strane uprave, ona i odlučuje hoće li se određene odluke primijeniti onako kako tim želi ili uprava koja može to promijeniti po svom. Kada su problemi riješeni, tim se razilazi.
- *Samoupravljački timovi* su oni timovi koji sami funkcioniraju i obavljaju svoje poslove uz vrlo malu pomoć menadžera. Stoga tim čine članovi koji imaju dovoljno dobra znanja i vještine kako bi kvalitetno i odgovorno radili. Sami članovi organiziraju skoro sve poslove koji su vezani uz tim, pa tako menadžeru ostaje više vremena da se posveti nekim drugim stvarima. Takvi timovi se počinju sve više primjenjivati, jer se pokazalo da su efikasni.

- *Timovi s unakrsnim funkcijama* su timovi koje čine članovi iz različitih područja poduzeća koji žele ostvariti isti cilj. Taj tim može, ali i ne mora biti samoupravljačkog karaktera. Na primjer to mogu biti timovi koji odlučuju o uvođenju novih strojeva u proizvodnju, kontroliraju troškove ili prodaju proizvoda, traže nove načine za promotivne aktivnosti poduzeća i sl.

Koju vrstu tima će odabrati poduzeće ovisi o tome što želi postići. Poželjno je da se tim uključi u rješavanje problema, donošenje odluka ili samostalno funkcioniranje, jer zaposlenici mogu biti od velike pomoći menadžeru. Svaki zaposleni koji se susreće s kupcima može bolje prepoznati neke njihove želje i potrebe od menadžera. Isto tako svaki novi prijedlog i različito mišljenje mogu poboljšati donošenje odluka. Uključivanjem zaposlenih u tim i dopuštanje sudjelovanja u odlukama više razine poboljšava radnu atmosferu, jer se tako zaposleni osjećaju važni i cijenjeni u poduzeću.



## 4. Motivacija i njena uloga u upravljanju prodajom

„Motivacija predstavlja poticaj, intenzitet, smjer i ustrajnost napora usmjerenog na obavljanje radnih zadataka u određenom razdoblju.“ (Mihić, 2006, str. 144) Postoje dvije vrste motivacije, a to su interna i eksterna motivacija. Interna motivacija je unutarnja i temelji se na vlastitoj pobudi, a rezultati dolaze iz izvršenih zadataka. Eksterna motivacija može utjecati na ponašanje pomoću vanjskih motivatora, odnosno korištenje sustava nagrađivanja. Motiviranje radnika je jako bitno jer utječe na kvalitetu i kvantitetu obavljenog posla. (Mihić, 2006)

Motivacija u bilo kojem obliku utječe na zaposlenike. Prodajno osoblje ima svakodnevno kontakt s kupcima i često se može od trgovine do trgovine vidjeti razlika u njihovom odnosu s kupcima. Ne mora nužno značiti da ponašanje ovisi o motivaciji. Osoblje koje je motivirano lakše i bolje obavlja svoje zadatke. Ako poduzeće primjenjuje dobar način motiviranja zaposlenici imaju želju za napredovanjem i stjecanjem novih znanja. U današnje vrijeme motivacija je bitna, pogotovo u prodaji gdje postoji svaki danom sve više proizvoda i usluga. To zahtjeva od prodajnog osoblja potrebu za usavršavanjem kako bi bili u toku s vremenom i promjenama koje se događaju na tržištu. Kada za sve to primaju neki od oblika motivacije postaju zadovoljni, kao i ostatak poduzeća.

### 4.1. Čimbenici motivacije

Prva grupa čimbenika koji utječu na motivaciju su *čimbenici vezani uz obilježja prodavača*. Na nagrade može utjecati razina obrazovanja, radno iskustvo i sl. Kroz radni vijek prodajno osoblje postaje zahtjevnije i ima drukčija očekivanja što utječe na uvođenje promjena načina motiviranja. U drugu grupu spadaju *čimbenici povezani s prirodom prodajnog posla* gdje spada odgovornost i sl. Ovdje menadžeri koji rade u prodaji trebaju prodavačima biti na raspolaganju prilikom određivanja ciljeva pri čemu im treba biti pružena sloboda. U treću grupu čimbenika spadaju *politika i praksa poduzeća* koje nude usavršavanje, predstavljanje prodavača, kontrolu i sl. U četvrtu grupu čimbenika koji utječu na motivaciju spadaju *čimbenici okružja* gdje je najpoznatija konkurencija. Ovdje prodajni menadžer treba biti u toku s događajima i utjecajima iz okruženja, te utvrditi kako i zašto oni utječu na prodavače. (Plantak, 2018)

Prethodno spomenuti čimbenici kod svakog pojedinca drukčije utječu na motivaciju. Prodavači s višom razinom obrazovanja bi trebali biti uspješniji i zahtjevniji prilikom nagrađivanja. Isto tako oni koji imaju višegodišnje radno iskustvo očekuju bolju motivaciju. Razina odgovornosti za sobom povlači i razinu motivacije, ako zaposleni snosi veću razinu

odgovornosti očekuje i veću motivaciju za razliku od ostalih. Napredovanje prodajnog osoblja omogućava svim zaposlenicima da pokažu interes za nova znanja i vještine. Postoji još mnogo čimbenika koji imaju utjecaj na motivaciju.

## 4.2. Teorije i tehnike motivacije

„Teorije motivacije temelje se na različitim dimenzijama ljudskog ponašanja. Najčešća klasifikacija teorija je ona na teorije sadržaja i procesne teorije motivacije.“ (Mihić, 2006, str.145)

Procesne teorije motivacije su posvećene motiviranju ljudi i postoje četiri. (Certo i Certo, 2009)

- *Teorija motivacije potrebe – cilj* govori o osobi koja ima određenu potrebu koja se pretvara u ponašanje koje bi trebalo biti pomoć ciljnom ponašanju, sve dok potrebe ne postanu manje.
- *Vroomova motivacijska teorija očekivanja* se sastoji od pitanja koja se temelje na tome da potrebe utječu na naše ponašanje kao i u prethodno opisanoj teoriji.
- *Teorija pravičnosti* tvrdi kako nepravda može utjecati na ponašanje. Svaka osoba ima drukčiji način ponašanja u određenim situacijama. Pojedinci će u slučaju nagrađivanja primijeniti ono ponašanje za koje smatraju da je ispravno.
- *Porter – Lawlerova teorija motivacije* slična je kao i prethodne dvije teorije, ali smatra važnim još neke stavke. Intrinzične nagrade ovise o obavljenom poslu, a ekstrinzična nagrada je plaća itd.

Motivacija zaposlenika, u ovom slučaju prodajnog osoblja ima nekoliko teorija. Poduzeće prema tome što želi nagraditi bira koju će teoriju koristiti. Svaka teorija ne djeluje isto na sve zaposlenike. Dok je neki iskorištavaju s ciljem uspjeha, drugi je zloupotrebljavaju. Uvijek će se u poduzećima naći osobe različitih ciljeva, motiva i načina razmišljanja. To je poželjno i u nekim situacijama korisno, no kada se rada o motivaciji treba biti oprezan. Pojedinci koji su zadovoljni motivacijom mogu smanjiti količinu ili kvalitetu svog rada. Dok oni koji su nezadovoljni mogu tražiti veće plaće ili se žaliti sve dok se nešto ne poduzme po tom pitanju. Menadžer treba biti u toku i nadzirati zaposlene i na temelju toga procijeniti kakav učinak ima motivacija na svakog od njih.

Sadržajne teorije motivacije vezane su uz potrebe pojedinaca. Tu se najčešće ubrajaju Maslowljeva, Alderferova, Herzbergova, McClellandova teorija motivacije, Teorija McGregora i dr. U nastavku će biti opisane samo neke od prethodno spomenutih teorija. (Gutić i sur, 2018.)

„Maslowljeva teorija hijerarhije motiva (koja redom uključuje fiziološke motive sigurnosti, ljubavi, poštovanja te samoostvarenja) jedna je od najpopularnijih teorija motivacije.“ (Mihić, 2006, str.145) Maslow govori o potrebama svakog čovjeka koje je prikazao hijerarhijski, pomoću piramide gdje se od motiva najmanje važnosti kreće prema motivima najveće važnosti. (Mihić, 2006)



Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba (Izvor: Karabegović, 2013)

Kada govorimo o motivaciji u prodaji kao motiv manje važnosti možemo navesti plaću, no to ne znači da ona nema najvažnije značenje sve dok se ne uoči potreba za ostvarenjem nekog novog, višeg motiva kao što je usavršavanje. Usavršavanjem se zadovoljava još jedan motiv. Nakon čega se javlja potreba za novim motivima.

„Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije naziva se i motivacijsko – higijenskom teorijom. U jednoj grupi potreba su plaća, politika poduzeća, management, sigurnost posla, međuljudski odnosi, radni uvjeti, status povezan s poslom, beneficije i sl.“ (Mihić, 2006, str.145) To su specifični faktori koji ako postoje ne motiviraju, ali ako ne postoje izazivaju nezadovoljstvo. U drugoj grupi nalazi se posao kao motivator i sve vezano uz njega. Intrinzičnim radnicima možemo smatrati one osobe koje s voljom obavljaju svoj posao i nastoje uvijek pomoći kupcu najbolje što mogu, jer imaju motive koji utječu na njihovu motivaciju i ponašanje dugoročno za razliku od ekstrinzičnih motivatora. (Mihić, 2006)

Tablica 1: Herzbergova dvofaktorska hijerarhija potreba

Faktori higijene (ekstrinzični faktori)	Motivatori (intrinzični faktori)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaća</li> <li>• Politika poduzeća</li> <li>• Management</li> <li>• Sigurnost posla</li> <li>• Međuljudski odnosi</li> <li>• Radni uvjeti</li> <li>• Status povezan s poslom</li> <li>• Beneficije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zanimljivost i kreativnost posla</li> <li>• Priznanje</li> <li>• Postignuće</li> <li>• Mogućnost napredovanja</li> <li>• Odgovornost i sloboda u radu</li> <li>• Participacija u odlučivanju</li> </ul>

(Izvor: vlastita izrada prema Mihić, 2006)

McClellandova teorija motivacije poznata kao teorija motivacije postignuća. Bitno je da su potrebe pojedinaca nastale korištenjem znanja i vještina, nakon čega svaki pojedinac određuje koje rezultate želi postići. Motivacija ovisi o željama koje žele postići dobre rezultate s jedne strane i željama koje izbjegavaju loše rezultate s druge strane. Upravo to utječe na motivaciju pojedinaca, jer učvršćuje njihovo osobno povjerenje i samopouzdanje te suočavanje s mogućim rizikom. (Gutić i sur, 2018)

Potrebe pojedinaca je isto tako moguće motivirati pomoću nekoliko teorija. Svaki zaposleni ima drukčije potrebe što može otežati odabir teorije. Ali to ne smije biti razlog da se izbjegne motivacija. Potrebno je svima pružiti mogućnost da postignu bolje rezultate i ostvare neke svoje zamisli. Različitosti su upravo ono što se i traži. Kada bi svi zaposleni imali iste potrebe, želje, ciljeve i mišljenja bilo bi previše monotono i sustav nagrađivanja bi za sve bio isti. To nema nikakve koristi, cilj je da se ponude različite mogućnosti motiviranja. Koliko je moguće svaki zaposleni bi trebao biti motiviran u onoj mjeri u kojoj to i zaslužuje prema određenim kriterijima teorije svog poduzeća.

U nastavku slijede motivacijske tehnike i njihovi opisi. „Pored novčanih stimulansa postoji još široka lepeza motivacijskih činitelja, kao što su: mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja, participacija, odgovornost, stalnost i sigurnost posla, obogaćivanje, kreativnost i zanimljivost posla, dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi, imidž poduzeća i dr.“ (Levak, 2018, str. 148)

- *Usavršavanje* je bitno za budući napredak samog poduzeća i predstavlja jedan od motiva motivacije, za osobe koje žele napredovati ono predstavlja izazov.
- *Napredovanje i izgradnja karijere* isto tako utječe na motivaciju. Što se tiče poduzeća koja se bave prodajom u većini slučajeva ne nude velike mogućnosti za napredovanje.
- *Autonomija u radu i odgovornost* omogućava veću posvećenost poslu.

- *Stalnost i sigurnost posla* u promjenjivom okruženju može biti jako privlačan pojedincima. Sigurnost na radnom mjestu potiče zaposlene na bolje rezultate u poslu.
- *Dobre rukovoditelje* ima svaka organizacija koja posluje uspješno, dobro vođenje i komunikacija sa zaposlenima stvara ugodnu radnu klimu.
- *Međuljudski odnosi* bitni su za radno okruženje i postojeće zaposlenike.
- *Imidž poduzeća* je isto tako bitan faktor motivacije. Poduzeće koje ima dobre kotacije na tržištu, primamljivo je postojećim zaposlenicima i drugima.
- Nikako se ne smiju izostaviti i motivacijske tehnike koje su male ali značajne, a to su *pohvale i kritike*. Menadžeri pomoću njih najbolje pokazuju prodajnom timu ili pojedincima što je napravljeno dobro, a što ne.

Poduzeća nekada ne obraćaju veliku pozornost na motivacijske tehnike koje su isto vrlo važne. Prodajno osoblje koje ima mogućnost napretka s vremenom će ozbiljnije shvatiti svoj posao za razliku od onog koje zna da nema tu mogućnost. Posao koji jasno nudi stalno i sigurno mjesto je mnogima privlačniji od privremenih i nesigurnih. Menadžer koji je uspješan i dobro upravlja svojim prodajnim osobljem ulijeva povjerenje. Jako je bitna komunikacija i odnosi među zaposlenima jer pomoću nje svi mogu dobiti potrebne informacije na vrijeme. Puno je lakše raditi u okruženju u kojem vladaju dobri odnosi, od onog u kojem ih nema ili su loši i konfliktni. Upravo to nam pokazuje koliko je zapravo teško upravljati prodajnim osobljem ili prodajnim timom.

## 5. Ocjenjivanje i nagrađivanje

„Ocjenjivanje je osnovno sredstvo pri evaluaciji rada tima i ponovnom postavljanju ciljeva. Ono pruža mogućnost promatranja i učenja iz neuspjeha i uspjeha te stoga ima važnu ulogu u neprekidnom razvoju tima.“ (West, 2005, str.112)

„Nagrađivanje je jedan od najznačajnijih čimbenika u postizanju željenog učinka prodajnog osoblja. Ono direktno utječe na motivaciju i zadovoljstvo poslom.“ (Levak, 2018, str. 149)

U prethodnom poglavlju smo uočili važnost motivacije u poduzeću. Da bi se ona mogla provesti potrebne su nagrade. Nagradama menadžeri u svom prodajnom osoblju nastoje ispuniti zacrtane ciljeve na obostrano zadovoljstvo. Zaposleni koji primaju nagrade su bolji i efikasniji, što s druge strane odgovara poduzeću. Kako bi se odredilo da li su ciljevi ispunili očekivanja menadžera i zaposlenika provodi se ocjenjivanje. Detaljnije o ocjenjivanju i nagrađivanju slijedi u nastavku.

### 5.1. Ocjenjivanje prodajnog osoblja

Menadžer svakog tima bi trebao ocjenjivati svoje članove kako bi poboljšao njihove odnose i suradnju unutar samog tima. „Unaprijed zamolite svakog člana tima da se pripremi za ocjenjivanje tako da sam procijeni rad tima u ovim područjima: ostvarenje vizije i ciljeva, održivost tima, inovativnost tima i odnosi unutar tima.“ (West, 2005, str.112). Bitno je da se odrede zajednički kriteriji kako bi svi imali jednaku polaznu točku. *Vizija* se više veže uz subjektivno mišljenje članova i kvalitativne je prirode, dok su *ciljevi* više kvantitativne prirode i vezani su uz objektivno mišljenje. *Održivost tima* vezana je uz odnose unutar tima i da bi se ona ocijenila bitno je da li su odnosi dobri ili loši. Najbolji pokazatelji *inovativnosti* su zapravo postignuti rezultati. *Odnosi unutar tima* su jako važni pokazatelji uspjeha. (West, 2005.)

„Ocjenjivanje uspješnosti prodajnog osoblja predstavlja formalni, strukturirani sistem mjerenja i evaluacije aktivnosti i performanse prodavača. Kreiranje adekvatnog i efikasnog sistema procjene je mukotrpan i zahtjevan, ali neophodan posao.“ (Levak, 2018, str.158) Vrednovanje prodajnog osoblja se koristi kako bi se otkrili poslovi koje je potrebno ispraviti, korištenje kvota i sl., pružila mogućnost napredovanja, unapređenje prodavača itd. Sistem vrednovanja provodi viši menadžment prodaje koji je iskusan i upoznat s ciljevima poduzeća. Koliko su prodavači aktivni prati se redovito, dok se ocjenjivanju po određenim periodima ili jednom godišnje. Najbolje bi bilo otprilike svaka tri mjeseca. „Potrebne informacije i ključni pokazatelji za ocjenu rada prodavača mogu se dobiti iz više izvora, kao što su:

računovodstvene evidencije i izvještaji, izvještaji prodajnih odjela, prodajnog osoblja, osobna zapažanja neposrednih rukovoditelja te kontaktiranje kupaca.“ (Levak, 2018, str.158)

Ocjenjivanje zaposlenih je zapravo najvažnije za menadžera kako bi mogao vrednovati rad prodajnog osoblja. Mogu se ocjenjivati različite karakteristike, na primjer ponašanje, odnos prema kupcima, osobine i sl. To se najčešće primjenjuje u funkciji prodaje. Osim toga može se ocjenjivati količina, kvaliteta proizvoda, spretnost upravljanja opremom, snalažljivost u procesu proizvodnje i sl. Zapravo se može ocijeniti sve ono što je menadžeru bitno da bi mogao procijeniti koji su zaposlenici bolji i imaju veći udio u radnom učinku. Sukladno tome formira se plaća i nagrade. Moguće je i kupce uključiti u ocjenjivanje tako da na primjer pomoću ankete ocijene ponašanje i odnos zaposlenog prema njima na skali od 1 do 5.

Kada se radi o ocjenjivanju prodavača postoje dvije vrste mjerila, a to su kvantitativna i kvalitativna. *Kvantitativni kriterij* je ostvareni rezultat osoblja u prodaji. Taj kriterij nije dovoljno dobar, jer ne prikazuje samo ukupnu prodaju. Zbog toga je najbolje koristiti što više drugih kriterija, a to mogu biti bruto profit, broj novih ili izgubljenih kupaca kroz određena razdoblja i sl. *Kvalitativni kriteriji* uključuju stečena znanja i vještine koje služe za tumačenje rezultata kvantitativnog kriterija. Procjena rezultata prodavača je najbolja ako se uspoređi s nekom osnovicom, npr. prodajom prošle godine, prodajom konkurenta, predviđenom prodajom i sl. Kada završi ocjenjivanje potrebno je svima prenijeti rezultate. (Levak, 2018)

## 5.2. Novčano, nenovčano i posebni oblici nagrađivanja

Novčane nagrade se koriste najčešće i najstariji su oblik nagrađivanja zaposlenika. One zaposlenike motiviraju, dok menadžerima osiguravaju zadovoljne i efikasne radnike. Postoji nekoliko vrsta novčanih oblika nagrađivanja koje će biti navedene u nastavku. Bez obzira za koji oblik se poduzeće odluči treba ga pravilno koristiti. Visina novčanih nagrada bi trebala biti sukladna postignutim rezultatima svakog pojedinog zaposlenika. Pomoću različitih teorija, tehnika i metoda moguće je otkriti koliko je koji zaposlenik dobar i zadovoljava li određene kriterije. Prema tome se formira veličina novčane nagrade.

„Novčano nagrađivanje uključuje osnovne vrste financijskih naknada, odnosno kompenzacija. U poslovnoj praksi koriste se tri tipa naknada: (1) čista plaća, (2) čista provizija i (3) kombinacija plaće i provizije i/ili bonusa.“ (Levak, 2018, str. 151) *Plaća* predstavlja fiksni iznos koji se pojedincu isplaćuje redovito u jednakim vremenskim periodima, svaki mjesec. Ovaj oblik nagrađivanja je najbolje koristiti kod prelaska na novo tržište, uvođenja novih proizvoda, usavršavanja osoblja i sl. *Provizija* je isplata iznosa u postotku čiju visinu određuju rezultati završenog posla, tj. profit. Najbolje učinke ima kod prodaje nekretnina, vozila, opreme

i sl. *Kombinacija plaće i poticaja* obuhvaća isplatu plaće kojoj je dodani poticaji, postoji nekoliko oblika, a to su: plaća plus provizija, plaća plus bonus i plaća plus provizija plus bonus. (Levak, 2018)

Svako poduzeće određuje plaće na temelju kriterija koje odredi kao najvažnije s obzirom na vrstu djelatnosti. Visina plaće ne smije biti manja od propisane. Plaća se u pravilu isplaćuje jednom mjesečno. Menadžer odlučuje koji će od prethodno spomenuta tri tipa naknada koristiti. Najčešće korišteni oblik je plaća. Visina naknade ovisi o broju radnih sati, stupnju školovanja i sl. Nažalost sve češće slušamo vijesti o tome kako mnogo poduzeća propada i zbog toga ne isplaćuju plaće radnicima. Napredak tehnologije smanjuje potrebu za radnom snagom. U posljednje vrijeme su neke trgovine počele uvoditi samoposlužne blagajne, zbog čega je potrebno sve manje prodajnog osoblja. S druge strane su tu i poduzeća koja redovno isplaćuju plaće i drže do zadovoljstva svog prodajnog osoblja.

„Nefinancijske nagrade ili poticaje predstavljaju: participacija, obogaćivanje posla, napredovanje, priznanje, pohvale i sl.“ (Levak, 2018, str 154) *Participacija* pokazuje koliko zaposleni uključeni u donošenje odluka vezanih uz zadatke i poslove poduzeća. Oni mogu pomoći u donošenju novih odluka i ciljeva. *Obogaćivanje posla* omogućava zaposlenima da samostalno koriste svoje mogućnosti, te razvijaju znanja i vještine. Dobro ga je koristiti jer se usvajaju novi oblici kontrole, daje veća odgovornost zaposlenima, sloboda u donošenju nekih novih odluka, rješavaju problemi na drugačije načine i sl. (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013)

„U posebne oblike ili sredstva stimuliranja i nagrađivanja prodajnog osoblja mogu se ubrojiti: prodajna natjecanja, kvote, programi priznanja, prodajni sastanci i konferencije te nagrađivanje na temelju zadovoljstva kupaca.“ (Levak, 2018, str.155)

*Prodajna natjecanja* služe kako bi se prodavači više posvetili radu i ostvarili određene kratkoročne ciljeve. Potrebno je *definirati ciljeve* koje želimo ostvariti, to može biti prodaja i promocija novih proizvoda, privlačenje novih kupaca i sl. Natjecanje je kratkoročno, rok je najčešće oko dva mjeseca kada je riječ o sektoru prodaje. Zatim se određuje *tema natjecanja* koja bi trebala biti izazovnog i zapaženog karaktera povezana s ciljevima koje želimo postići. Postoje tri *oblika* natjecanja. Prvi oblik su *individualna natjecanja* gdje je prodavačima određena kvota koju moraju ispuniti kako bi bili nagrađeni. Drugi oblik predstavlja *natjecanje između prodavača*, koji se jedni prema drugima postavljaju kao konkurenti i najbolji budu nagrađeni. Treći oblik obuhvaća *timsko natjecanje* gdje su prodavači raspoređeni po timovima. Nakon odrađenog natjecanja slijedi nagrađivanje. (Levak, 2018)

Korištenje istih oblika promocije, prodaje, odnosa prema kupcima i sl. može izazvati monotoniju kod prodajnog osoblja. Kako bi se uvele neke promjene moguće je koristiti prodajna natjecanja. Ona su zanimljiva kupcima i prodajnom osoblju koje sudjeluje u njima.



Važno je da se dobro odrede ciljevi i oblici nagrada. Drugačiji način i pristup prodaje može donijeti i bolje rezultate. Kupci će se više zainteresirati ako na primjer promocija novih proizvoda bude kreativnija i bolja, dok će prodajno osoblje biti više motivirano za smišljanje novih ideja i načina kada je svjesno da može osvojiti nagrade za uloženi trud. Osim toga pozitivne promjene su uvijek dobro došle i poboljšavaju kvalitetu rada. Ako sve to rezultira ostvarivanjem očekivanja potrebno je češće organizirati natjecanja.

Postoje tvrtke koje određuju proizvode i njihovu količinu koju bi trebali prodati, odnosno *kvotu*. Ako se kvota ispuni prodavači dobivaju naknadu. Kvote mogu prodavače potaknuti na bolje obavljanje svoga posla, no isto tako mogu ih i demotivirati ako ih ne ostvare. Najbolja su *priznanja* koja se dodjeljuju prodavačima s obzirom na dobro obavljene određene posao. Dobitnik je nagrađen simboličnim poklonom, najčešće je to pohvalnica ili plaketa. Pomoću *sastanaka i konferencija* se informiraju prodavači o stanju i događanjima u poduzeću što ih međusobno povezuje i imaju mogućnost iznošenja svojih stavova. Neke tvrtke primjenjuju oblik *nagrađivanja* prodavača s obzirom na njihov odnos prema kupcima, pa se tako oni koji su najbolje ocijenjeni od strane kupaca nagrađuju odgovarajućim poticajima. (Levak, 2018)

Ostalih oblika nagrađivanja ima mnogo i ne koriste se često što ne znači da su manje bitni. Jer ako poduzeće ne primjenjuje novčane ili nenovčane oblike nagrađivanja na svim zaposlenicima može barem pomoću posebnih oblika nagraditi ostale, naravno ako su to zaslužili. Svaki način ili oblik nagrađivanja je poželjan jer zaposleni tako osjete važnost svog udjela u poduzeću. Nagrada ih može motivirati da budu bolji i uspješniji kada shvate da se njihov rad poštuje i cijeni.

## 6. Izgradnja tima

Tim se sastoji od članova koji radom žele ostvariti zajedničke ciljeve. Najčešće ima samo nekoliko članova koji imaju potrebna znanja i vještine za postavljene ciljeve. Važno je da je tim odgovaran, efikasan i dobro funkcionira. Za izgradnju tima je potrebno prvo odrediti ciljeve koji se žele postići. Na temelju toga se izabiru članovi koji imaju zadovoljavajuća znanja i vještine. Ako se tim dobro sastavi trebao bi biti uspješan. Radom u timu ipak se lakše postižu rezultati, jer svaki član ima drukčije razmišljanje, prijedloge i načine rada od kojih se onda odabiru najbolje alternative. Timovi se koriste u svim područjima poduzeća, pa tako i u samoj prodaji. Ponekad nije lako sastaviti tim koji će odmah dati najbolje rezultate, no ne treba odustajati nego nastaviti s njegovim razvojem. U nastavku ovog poglavlja bit će detaljnije objašnjen razvoj tima, edukacije, timski rad kao i načini određivanja uloga i usavršavanje tima.

### 6.1. Razvoj, edukacije i timski rad

Dr. Meredith Belbin, psiholog koji je 1970 – ih sa svojim timom razvio test za pomoć u razvoju timova, poznatiji kao *Belbin test*. Test sadrži pitanja koja otkrivaju kakva je suradnja u timu. Istraživanjem su otkrili da je ponašanje članova najvažnije za uspjeh tima pa su na temelju toga oblikovali devet uloga. Pomoću tih uloga lakše je otkriti koje su snage i slabosti članova tima što je vrlo važno za njihovu bolju suradnju i međusobno poznavanje. Uloge se najbolje određuju u timovima koji imaju pet do osam članova. Belbin test uloga je dostupan na internetu i traje oko 20 minuta, a temelji se na osobnoj procjeni pojedinca kojeg zanima koja je njegova uloga unutar tima u kojem radi. (Plantak, 2018)

„Rezultati koje dobijete se dijele na devet uloga koje se nazivaju i dijele u tri kategorije:

- Uloge orijentirane prema aktivnostima - 1. oblikovatelj, 2. dovršitelj, 3. izvršitelj
- Uloge orijentirane ljudima - 1. timski radnik, 2. istraživač, 3. koordinator
- Uloge orijentirane vještinama - 1. inovator, 2. ocjenjivač, 3. specijalist.“ (Plantak, 2018)

Tablica 2: Uloge prema Belbin testu

Uloge orijentirane prema aktivnostima	Uloge orijentirane prema ljudima	Uloge orijentirane prema vještinama
1. oblikovatelj	1. timski radnik	1. inovator
2. dovršitelj	2. istraživač	2. ocjenjivač
3. izvršitelj	3. koordinator	3. specijalist

(Izvor: vlastita izrada prema Plantak, 2018)

U nastavku slijede kratki opisi i karakteristike svake uloge. (Levak, 2018)

- *Oblikovatelj*, odnosno pokretač je član tima koji jedva čeka ostvarivanje novih poslova s velikom željom da sve odluke budu pod njegovom kontrolom.
- *Dovršitelj*, poznatiji kao finiše je onaj član koji provjerava obavljenu zadatak, jer želi da sve bude obavljeno savršeno i da se izbjegnu sve moguće greške.
- *Izvršitelj* mora pokazati karakteristike kao što su disciplina, organiziranost, određivanje pravila i vještina uočavanja problema. Njegov uspjeh u poslu je rezultat posvećivanja određenom cilju poštujući sva pravila.
- *Timski radnik* je član tima koji širi timski duh i tako spaja tim, svjestan je dobrih i loših strana svakog člana tima. Zbog svoje komunikativnosti i pristupačnosti odlično upravlja članovima tima i uvijek im stoji na raspolaganju.
- *Istraživač* je član koji osim poslova u timu obavlja i poslove izvan određenog tima. Poznat je po lakoći sklapanja odnosa s drugima i otkrivanju novih stvari, odlično pregovara i otklanja probleme.
- *Koordinator* najbolje kontrolira resurse. Objektivan član koji se drži demokracije i potiče sve članove da budu aktivni.
- *Inovator*, poznat i kao kreativac je zadužen za nove ideje. Njegov doprinos najvažniji je u početku obavljanja posla ili kada dođe do zastoja iz bilo kojih razloga.
- *Ocjenjivač*, poznatiji kao promatrač može provjeriti velike količine podataka i brzo uočiti određene nedostatke ili neispravnosti.
- *Specijalist* je osoba koja nije ovisna o drugima. Zainteresiran je za savladavanje novih znanja i vještina.

Suradnja članova tima je važna kako bi se tim lakše razvijao. Treba obratiti pažnju na to da svaki pojedinac ima svoje prednosti i nedostatke. Menadžeru je nekada teško procijeniti svakog pojedinca zasebno, jer se neki zaposlenici mogu tijekom njegovog nadzora pokazati bolje nego što zapravo jesu i obrnuto. Na temelju prije navedenog testa i opisanih uloga zaključujemo kako je on svakom menadžeru od velike pomoći. Osim toga ne zahtijeva puno vremena i svima je dostupan, a daje jasne rezultate o ulogama.

Svaki tim prolazi kroz pet razvojnih stadija. Kod *formiranja* trebaju biti razumljive uloge kako bi ih članovi mogli lako zapamtiti. Kada se stvori tim dolazi do *jurišanja*, to je stadij u kojem se odlučuje o mogućnostima ostvarivanja uspjeha tima za što je važno znanje. Nakon otprilike mjesec dana određuju se *norme*. Implicitne norme se mogu mijenjati, a donose se promatranjem članova tima. Eksplicitne norme trebaju biti jednoglasno prihvaćene na sazvanom sastanku. Stadij *izvođenja* traje najdulje, članovi tima obavljaju svoje zadatke. Uloga

menadžera je ovdje samo proučavanje, te eventualno pružanje pomoći, ako je to potrebno. (West, 2005)

## 6.2. Određivanje uloga i usavršavanje tima

Važno je dobro podijeliti uloge tako što će se znanje pojedinca spojiti s određenim zadatkom koji je potrebno izvršiti. Podjela posla na više manjih zadataka olakšava njihovo izvođenje. Potrebno je da svaki član tima zna koja je njegova uloga, te u kakvom se odnosu nalaze njegovi ciljevi s obzirom na ciljeve tima. Sastanci se održavaju kako bi se utvrdile uloge, podijelili zadaci i odredili očekivani rezultati. Predviđa se koje su osobe preopterećene i pruža se drugim članovima mogućnost da tim osobama ponude svoju pomoć samovoljno. (West, 2005)

Komunikacija je važan dio našeg života. Svakodnevno se susrećemo s njom, bilo to kod kuće, na poslu i sl. Pomoću nje se razmjenjuju potrebne informacije između dvije ili više osoba. Postoji mnogo oblika i načina komuniciranja. Najpoznatija je verbalna komunikacija koju većina ljudi i najčešće koristi, a ona se odnosi na govor. Neverbalna komunikacija se ostvaruje pomoću neverbalnih znakova koji nam nekada mogu dati više informacija od verbalne komunikacije ako ih dobro pratimo i protumačimo. Osim ta dva oblika postoji još mnogo njih. Timska komunikacija podrazumijeva razmjenu informacija između članova tima. Osobe koje imaju dobro razvijene komunikacijske vještine lakše ostvaruju komunikaciju s drugima i sudjeluju u istoj. Za svako poduzeće, pogotovo za funkciju prodaje treba održavati dobru komunikaciju prodajnog osoblja kao i onu prema kupcima.

Velika je odgovornost odrediti koje su obavijesti potrebne kojem članu, u kojem vremenu i na koji način, a bitne su samo ako utječu na tim. Uspješni timovi bi trebali imati dobru komunikaciju unutar tima. Elektroničkom poštom se prenosi malo informacija. Veće količine se šalju kao dodaci elektroničke pošte kako bi primatelj njima lakše rukovao. Nije najbolje sredstvo za rješavanje nekih većih problema ili rješavanje konflikata. Malo bolja komunikacija se može odvijati uz pomoć telefona ili videokonferencije. Najbolji način komuniciranja je licem u lice. (West, 2005)

U timu se dobra komunikacija može održati ako se članovi međusobno pažljivo slušaju. Nekada je čak i bolje zapisati neke bitne informacije pa ih pročitati kako ne bi došlo do širenja pogrešnih informacija. Važno je da svaki član sudjeluje u komunikaciji iako smatra da za neke stvari nema dovoljna znanja. Znači ne smije se isključivati ili zapostavljati neke članove, svi imaju ista prava kada se odvija komunikacija. Jasno i razumljivo iznošenje mišljenja, odluka, prijedloga i sl. poboljšava komunikaciju. A dobra komunikacija utječe na uspjeh. (Bogdan, 2018)

Kako bi se prodajna služba razvijala potrebno je vršiti usavršavanje postojećih radnika i zapošljavati nove radnike. Poželjno je da menadžeri prodajne funkcije imaju unaprijed pripremljen plan za zapošljavanje novih radnika i isto tak plan za usavršavanje i edukacije postojećih radnika. Prije nego se zaposle novi radnici poželjno je provjeriti postoje li već u poduzeću radnici koji su duži period obavljali određene poslove i stekli kvalifikacije za potencijalne kandidate. Time se omogućava postojećim radnicima mogućnost napredovanja i motiviranja, čak i ako je za to potrebno dodatno usavršavanje, edukacije ili treninzi. (Bratko i sur, 1996)

Kada menadžer uoči da je vrijeme za razvoj prodajne funkcije trebao bi prvo dati priliku napredovanja postojećem prodajnom osoblju. Postojeće zaposlenike već dobro poznaje i zna tko ima prednosti i kvalitete za bolje radno mjesto. U tom slučaju uz pomoć nekih oblika usavršavanja može puno lakše i brže pronaći odgovarajuću osobu za predviđeno radno mjesto. Na neki način je siguran da promicanjem postojećeg zaposlenika neće pogriješiti, dok traženjem i zapošljavanjem novog gubi vrijeme, povećava troškove i riskira. Ako u poduzeću ne postoji osoba koja zadovoljava kriterije, potrebno je tražiti nove radnike.

Usavršavanje osoblja može se provoditi pomoću različitih vrsta sastanaka, seminara i sl., a posebni oblik je *trening*. „To je primjena posebnih oblika pedagoško-psihološkog rada u cilju povećanja radnih učinaka, boljeg i stručnijeg izvršavanja poslovnih zadataka, te općenitog doprinosa poslovnoj efikasnosti u prodaji.“ (Bratko i sur, 1996, str.394) Treningom se vježbaju određena znanja i mogućnosti, te se usvajaju neke nove tehnike rada. (Bratko i sur, 1996)

U današnje vrijeme postoji mogućnost usavršavanja putem interneta. Menadžerima i zaposlenicima je to pristupačan, efikasan i isplativ način usavršavanja. Koji način će se primjenjivati u pouzeću odlučuje menadžer. Njemu je bitno da usavršavanjem pojedinac stekne sva potrebna znanja i vještine kako bi uspješno obavljao dodijeljene zadatke.

## 7. Timski procesi

Timski procesi obuhvaćaju rješavanje problema, donošenje odluka i rizik. U svakom timu može doći do problema. Važno je da se problem na vrijeme otkrije i počinje proučavati. Najbolje je kada je cijeli tim uključen u rješavanje problema, jer će se lakše i brže doći do rješenja. Svaki član tima može predlagati rješenja nakon čega se odabire najbolje. Uključivanjem svih članova tim postaje složeniji i svatko se osjeća vrijednim, jer se cijeni njihovo mišljenje. Problemi mogu biti vezani uz funkciju prodaje, članove tima i njihovo ponašanje, nezadovoljstvo i sl. Kod donošenja odluka poduzeće izabire metodu odlučivanja na temelju koje će donositi odluke. Metode olakšavaju menadžerima i članovima tima da lako i brzo donesu odluke. Isto kao i kod rješavanja problema, najbolje je da svi članovi tima budu uključeni u proces odlučivanja. Svaka donesena odluka za sobom povlači i određeni rizik. Rizik je uvijek prisutan bilo to u većoj ili manjoj mjeri i nikada ga se ne može u potpunosti izbjeći.

### 7.1. Načini rješavanja problema

Postoje dvije faze koje se provode prije rješavanja određenog problema, a to su: proučavanje problema i predlaganje konstruktivnih zamisli u vezi s rješavanjem problema. Proučavanje problema obuhvaća mišljenja članova tima kako bi došli do određenog načina za njegovo otklanjanje. Postoje situacije kada tim ne pronađe način pomoću kojeg bi otklonio problem, jer ga nije shvatio dovoljno ozbiljno. Postoji jedan pristup za poticanje tima koji se temelji na izražavanju problema u obliku pitanja kao što je npr. „Kako toliko smanjiti troškove proizvodnje da se cijena može dodatno sniziti?“ (West, 2005, str.101). Svaki član postavi nekoliko pitanja, od kojih se izabiru potencijalna najbolja moguća rješenja. Nakon toga svaki tim daje svoje mišljenje o ponuđenim rješenjima, gdje bi na kraju trebala biti odabrana najbolja rješenja i donesena odluka. (West, 2005)

Nekada se mogu pojaviti problemi vezani uz dodijeljene uloge. Ako je zaposleni nezadovoljan ulogom iznosi svoje mišljenje i tako pokazuje emocije. No, iako nije zadovoljan ulogom on je ipak prihvati ali osjeća da to nije pravedno. U takvoj situaciji javljaju se potisnute emocije. Osoba se osjeća manje vrijednom i lošom što može dovesti do sukoba. Dobrim odnosima u timu to se može spriječiti, ako te emocije budu prikazane. Ako nema loših emocija tim bolje funkcionira. (Modrušan, 2015)

## 7.2. Donošenje odluka i rizik

Tim bi trebao na samom početku izabrati metodu odlučivanja pomoću koje će donositi odluke. Tako će se odluke donositi lakše i kvalitetnije. Postoji nekoliko osnovnih metoda koje je moguće koristiti. (Begičević Ređep, 2011)

- *Konsenzus metoda* u kojoj svaki član tima iznosi svoje mišljenje, a odluka se donese kada se svi članovi slože s iznesenim prijedlogom.
- *Pravilo većine* je metoda kod koje članovi tima glasaju za svaki prijedlog da li ga prihvaćaju ili ne, nakon čega se zbrajaju glasovi i prihvaća odluka koja prikupi najveći broj glasova.
- *Pravilo manjine* se odnosi na donošenje male skupine koja je dio velikog tima.
- *Metoda „stručnjak“* ima u timu stručnog člana koji daje savjete i donosi odluke.
- *Pravilo autoriteta* se koristi kada tim nema puno vremena na raspolaganju, pa osoba koja ima autoritet donosi odluku koju svi prihvaćaju bez prigovora.
- *Metoda pravila autoriteta s raspravom* zahtjeva jednu odgovornu osobu koja samostalno donosi odluke, ali ipak želi poslušati i ideje ostalih članova tima koje mu mogu olakšati prilikom odlučivanja.

Jako je bitno donositi odluke s kojima će biti suglasni svi članovi tima. Kako bi se to postiglo potrebno je stvoriti dojam članovima tima da on zapravo ima svoju svrhu. Kod takvih donošenja odluka postoji mogućnost upadanja u zamku kao što je „skupno razmišljanje“. Još jedna tehnika koja stoji na raspolaganju menadžerima je *konstruktivno suprotstavljanje mišljenja*. Kada su članovi tima usredotočeni na što bolje postizanje odluka onda su više konstruktivnog pogleda na to, čime se dolazi do maštovitih odluka s kojima se slaže cijeli tim. (West, 2005)

Rizik se ne može izbjeći. U timovima koji odlično funkcioniraju, nemaju problema i suglasno donose odluke uvijek postoji mali rizik. Kod timova koji imaju probleme i ne mogu jednoglasno donijeti odluke rizik je prisutan u većoj mjeri. Svaki tim bi trebao biti svjestan kako se nekada rizik ne može kontrolirati. Uvijek nešto može doći neplanirano ili krenuti po zlu. Ako su članovi tima toga svjesni lakše će prihvatiti taj rizik i riješiti ga. Ne postoji tim u kojem nije prisutan rizik, samo što on nekada može nositi dobre a nekada loše posljedice ovisno o uzroku.

Članovi tima bi trebali uvijek biti svjesni da nešto može krenuti kako nije bilo planirano i nastati rizik koji je potrebno spriječiti. To je moguće pomoću prethodno napravljenog plana u slučaju neočekivanih okolnosti. No, treba shvatiti da je dozvoljena mala količina rizika, jer ona znači da je projekt uspješan, a ne mora značiti da je nužno negativan. Ne postoji okruženje koje nema prisutan rizik. (West, 2005)

## 8. Greške upravljanja

Upravljanje timom nije lak posao i uvijek se mogu dogoditi greške. Svaki tim se sastoji od članova koji su različiti stoga je potrebno mnogo vremena kako bi se tim razvio i funkcionirao složeno. Menadžer prilikom upravljanja može napraviti greške koje utječu na cijeli tim, ali ih on sam rješava. Postoji podjela na nekoliko vrsta timova koji nisu uspješni iz određenih razloga. Osim toga u timu može postojati problematična osoba, skupno razmišljanje ili društveno besposličenje. Ne smije se izostaviti niti mogućnost pojave sukoba. Vrste sukoba i strategije sukoba će kao i svi prije navedeni pojmovi detaljnije biti objašnjeni u nastavku ovog poglavlja.

### 8.1. Timovi u nevolji i neuspjeh

Problemi koji se u timu ne uoče i ne riješe na vrijeme često dovode do nevolja u timu. Za organizaciju može biti štetno ako su ljudi primorani na rad u timu, odnosno ako postoje tzv. *timovi bez zadaće*. Isto tako i postojanje *timova bez slobode i odgovornosti* je jedan od uzroka neuspjeha. Ako tim nema svoju slobodu prilikom izvršavanja određenih zadaća to će za njega predstavljati razočaranje i nedostatak volje za rad u tom timu. Ako se pak menadžer previše fokusira na određene članove nego na sami tim dolazi do *zaboravljanja tima*. Tako će biti potaknuto natjecanje. Postoje nekada i *timski diktatori, a ne menadžeri* koji mogu zapostaviti inovativnost svoga tima ako previše koriste diktatorski pristup. *Jaki timovi u sukobu* su oni timovi koji nisu uspješni kada surađuju s drugim timovima. (West, 2005)

Poduzeća od timova očekuju da dobro i uspješno funkcioniraju. S druge strane i timovi imaju određena očekivanja zbog toga menadžer ima zahtjevan posao. Potrebno je da svi članovi imaju svoj posao u kojem im je dozvoljena određena razina odgovornosti. Zaposleni bolje rade ako imaju određenu slobodu. Uz to menadžer bi trebao biti pravedan i jednako posvećen svakom članu tima. Ako članovi uoče da su neki pojedinci više nagrađeni ili cijenjeni od strane menadžera mogli bi se pobuniti ili početi natjecati. Treba omogućiti timu da iznosi neka svoja mišljenja i prijedloge kad je u pitanju inovativnost. Ovo su samo neke stvari na koje treba obratiti pažnju kada se koristi timski rad.

Ako u timu postoji *problematična osoba* potrebno je otkriti razlog zašto se baš nju naziva takvom. Postoje situacije kada članovi tima zbog neuspjeha žele krivnju prebaciti na neku drugu osobu, isto tako ako je osoba nova u timu, ili je žena u muškom timu smatra se od strane ostalih članova problematičnom. Brojne su situacije kada se one pojavljuju. Isto tako ne mora nužno značiti da su te osobe loše za tim, nego naprotiv najvažniji član baš zato što se razlikuju po načinu obavljanja zadataka, mišljenju i sl. od drugih članova tima. Naravno treba



biti spreman i na slučajeve kada je osoba stvarno problematična i stvara probleme za tim svojim ponašanjem, neaktivnošću i sl. To ne znači da je takve osobe potrebno maknuti iz tima nego im pružiti mogućnost i pomoći da se uzrok tog nastalog problema otkrije i riješi ako je moguće. Ako niti jedno od prije navedenih rješenja ne pomogne potrebno je osobu maknuti iz tima. (West, 2005)

„Prvi je *skupno razmišljanje* uočio socijalni psiholog Irving Janis u svom istraživanju neuspješnih političkih odluka i definirao ga kao pojavu donošenja pogrešnih odluka usko povezanih timova zato što ih više brine njihova vlastita povezanost i jednodušnost nego kvaliteta donesenih odluka.“ (West, 2005., str. 128.). Najčešće se pojavljuje u timovima koji imaju jake vođe, jer oni odbijaju tuđa mišljenja i uporno inzistiraju, te iznose samo svoja vlastita. (West, 2005)

Kada je riječ o skupnom razmišljanju kod odlučivanja proučava se samo jedna mogućnost, a ne više njih što može utjecati na donošenje pogrešnih odluka. Usmjerenost na ispunjavanje određenih ciljeva i slušanje menadžera isto predstavlja opasnost. Stoga menadžer treba članove usmjeravati na iznošenje vlastitog mišljenja i najmanje dvije mogućnosti prilikom odlučivanja. (Tudor, Srića, 1998)

## 8.2. Sukobi u timu

Određena napetost koju osjetimo prilikom razgovora i neslaganja s drugim osobama može izazvati sukob. Često ljudi smatraju sukob lošim, no to nekada nije tako. Već je ranije spomenuto kako su sve osobe različite, u ovom slučaju svi članovi tima. To znači da svaki član ima drukčiji način razmišljanja, stavove, odluke, prijedloge i sl. što nije razlog za nastajanje sukoba. Upravo su različitosti članova u donošenju nekih odluka i rješavanja problema poželjne. Jer kada bi svi isto razmišljali i radili u timu bi vladala monotonija koja nikako nije poželjna. Stoga neke sukobe treba izbjeći prije nego nastanu, a oni koji su već nastali riješiti tako da svi budu zadovoljni. Za uočavanje i rješavanje sukoba u nekim situacijama je potrebno puno vremena i truda.

Bilo koja vrsta neslaganja u timu može označavati nastanak sukoba, odnosno *uzrok*. To je vidljivo po komunikaciji u kojoj vlada određena napetost. Zbog toga najčešće osobe koje uvide da komunikacija kreće u krivom smjeru ne žele više sudjelovati u njoj ili ostanu suzdržane kako bi izbjegle mogući sukob. Dokazano je da menadžeri čak oko 20% svoga vremena provedu baveći se sukobima, jer oni utječu na njega pa im je u cilju da ih što prije spriječe ili otklone. (Fox, 2006)

Postoji mnogo uzroka sukoba. Nekada ih je teško otkriti, jer svaka osoba sukob prihvati na drugačiji način i pristupa mu kako sam misli da treba. Menadžer ima jako težak posao u ovakvim situacijama zato što treba dobro poznavati svakog člana tima kako bi na vrijeme mogao otkriti da nešto nije u redu. Postoje situacije kada nije moguće uočiti da će sukob nastati. Isto tako već nastali sukob je nekada teško otkriti. Sukobi baš zbog toga menadžeru oduzimaju jako puno vremena. Prvo dok uoči gdje postoji problem, pa dok ga prouči i pronađe najbolje rješenje i zatim ga otkloni privremeno ili u potpunosti može proći jako puno vremena.

Ako svaki član ima drugačije *mišljenje*, što je vrlo česta pojava, nazire se jedan od uzroka sukoba. Bitno je da svaki član sluša mišljenja ostalih članova tima, sukob ne smatra emotivnim, te zna postupiti u situacijama kada se pojave suprotna mišljenja. Isto tako svaki član ima svoje *interese*. Treba stvoriti tim u kojem svi članovi mogu otvoreno pričati o svojim problemima ili sukobima kako bi se što prije otklonili. *Osobine* ljudi često izazivaju sukobe, jer tako osobe iznose svoje probleme. Zbog toga je u timu potrebno stvoriti okruženje u kojem se svi članovi shvaćaju i podnose, te kontroliraju određene emocije. *Komunikacija* je najčešći uzrok sukoba. Ako se nešto iznese na nedovoljno dobar način ili slušatelj nije dobro slušao sugovornika dolazi do sukoba. Zbog toga je važno koristiti povratne informacije, te prilikom iznošenja važnih informacija biti kratak i jasan. (Fox, 2006)

Postoji i nekoliko vrsta sukoba. Ovisno o svojoj prirodi sukob može biti *pozitivan* i *negativan*. Previše sukoba može utjecati na lošije rezultate rada članova i gubitak timskog duha. Premalo sukoba smanjuje inovativnost i kašnjenje s obavljanjem zadataka. Prema djelovanju s ciljevima poduzeća postoje *funkcionalni* i *nefunkcionalni* sukobi. Funkcionalni sukobi se drže određenih ciljeva organizacije i doprinose boljim rezultatima, dok nefunkcionalni rade sasvim obrnuto. Kod funkcionalnog sukoba postoji metoda đavoljeg odvjetnika, tu metodu primjenjuju menadžeri tako što jednu osobu zaduže da bude kritičar čime se potiče njegovo kritično gledanje određenih stvari. (Fox, 2006)

Postoje strategije odnosno stilovi rješavanja sukoba. Prva strategija je *kompromis* u kojoj sukobljeni članovi vode pregovore sve dok svaka strana ne popusti dok se sukob ne otkloni. Druga je *pobjeda jačega* koja traje jako kratko, jer menadžeri otklanjaju sukob prisilno. Treća je *izbjegavanje rješavanja* gdje menadžeri smatraju da će se sukobi otkloniti sami s vremenom kada se članovi smire. Četvrta je *prilagodba* gdje se sukobljeni članovi prilagođavaju jedan drugome, jer smatraju da su nemoćni i da nije potrebno ulaziti u sukobe. Peta je *suradnja* koja jedina najdublje ulazi u sukob i otkriva njegov uzrok. Šesta je *odvlačenje pažnje* gdje menadžer uvjerava sukobljene članove da oni nemaju koristi od sukoba, nego samo loše utječu na konkurenciju. Sedma je *traženje viših ciljeva tima* pomoću koje se otkrivaju povezanosti članova tima, zajednički ciljevi i želje, te se tako zanemari sukob. (Tudor, Srića, 1998)

## 9. Primjeri upravljanja prodajnim timom i motiviranja osoblja

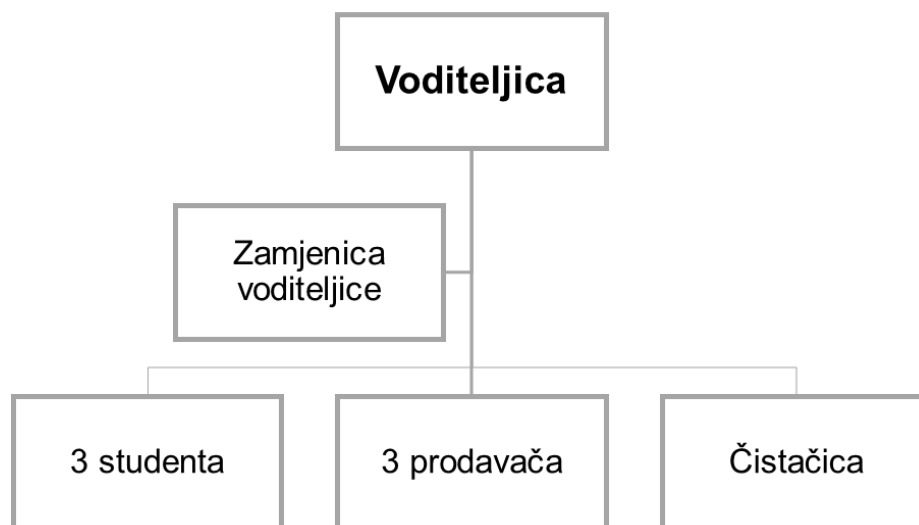
Istražena teorija iz stručne literature proučena je na stvarnim primjerima iz prakse. Osobnim odlaskom u poslovnice drogerije i telekomunikacijskog centra kroz razgovor s voditeljima dobivene su potrebne informacije za izradu ovog rada. Cilj odlaska u poslovnice je bio uspoređivanje teorije navedene u prethodnim poglavljima s praksom. Prilikom odabira poslovnica je bilo bitno obratiti pažnju na to koja uistinu koristi timski rad i motivira svoje zaposlenike. Odabir je pao na poslovnice koje su zadovoljile navedene kriterije i pristale na kratak razgovor. U nastavku slijede informacije vezane uz upravljanje prodajnim timom i motiviranje prodajnog osoblja jedne poslovnice drogerije i odjela poslovnice telekomunikacijskog centra.

### 9.1. Drogerija

Odabrana je jedna poslovnica drogerije koja ima funkciju prodaje, koristi timski rad i motivira svoje zaposlenike. Kako je organizirano osoblje, koji su načini upravljanja timom, koji se oblici motivacije i nagrađivanja koriste i usavršava li se osoblje opisano je u nastavku.

#### 9.1.1. Organizacija prodajnog osoblja

Poslovnica *drogerije* broji ukupno 9 zaposlenika čija će organizacijska struktura biti prikazana u nastavku.



Slika 2: Organizacijska struktura drogerije (Izvor: vlastita izrada)

Slika 2. prikazuje organizacijsku strukturu drogerije. Na vrhu se nalazi voditeljica poslovnice koja ima svoju zamjenicu. Voditeljica upravlja sa svim zaposlenima, što znači da ona sama donosi sve odluke. Zaposlena su 3 stalna prodavača, 3 studenta i jedna čistačica. Prema potrebama zapošljavaju se dodatni studenti i praktikanti. Broj studenata se određuje prema potrebama i prometu poslovnice kao i mogućnostima studenata. Za vrijeme blagdana zapošljavaju se praktikanti koji zamataju poklone, ova poslovnica imala je zaposlena tri praktikanta. Prema strukturi možemo zaključiti kako se koristi *funkcijska organizacija* prodajnom osoblja, jer su poslovi prodaje podijeljeni najnižim jedinicama u poduzeću.

Prodaja je *organizirana zemljopisno*, što znači da su poslovnice podijeljene po zemljopisnim područjima. U Hrvatskoj ima oko 150 poslovnica. Metoda prodaje koju koristi drogerija je *osobna prodaja*. Karakterizira ju izravan pristup kupcu i mogućnost utjecaja na prodaju. Pošto se radi o maloprodaji prodavač može prilikom kupnje kupcima pomoći odabrati određeni proizvod, objasniti načine korištenja i sl. Osim toga koristi se i *direktna prodaja* na blagajni. Prilikom kupnje svakom kupcu se na blagajni ponude proizvodi koji su taj tjedan aktualni. Najčešće su to proizvodi jedan plus jedan ili proizvod plus poklon. Na primjer kupnjom jednog gela za tuširanje dobiva se drugi gel za tuširanje gratis ili kupnjom tri proizvoda istog brenda na poklon su čarape. Svaki tjedan su drugi proizvodi u ponudi i izloženi su odmah pokraj blagajne kako bi bili uočljivi kupcima.

### **9.1.2. Prodajni tim**

Zaposlenici rade u smjenama, ovisno o broju sati koje sami odrede formiraju se smjene, većinom se radi u dvije, a ponekada i u tri. Svaku smjenu čini mali tim kojemu je cilj što bolje obaviti određene zadatke i ostvariti što veću direktnu prodaju. Poslovnica je podijeljena na odjele, pa tako ima odjel sa zdravim proizvodima, odjel za ljepotu, odjel s dječjom hranom i njegom, odjel za domaćinstvo, foto usluge, odjel za kućne ljubimce, odjel s tekstilom i sezonskim proizvodima. Zadovoljenje želja i potreba svih kupaca neovisno o njihovoj dobi, spolu i sl. njihov je zadatak. Uvijek stoje na raspolaganju kupcima kako bi im pomogli pri odabiru proizvoda ili prilikom određenih nejasnoća. S obzirom na veliku i raznoliku ponudu proizvoda zaposleni trebaju redovito učiti o novim proizvodima. Zaposleni međusobno jedni drugima pomažu u obavljanju poslova. Na primjer ako se stvori gužva na jednoj blagajni, drugi zaposleni, odnosno član tima koji puni police proizvodima uskače i otvara drugu blagajnu. Tako se pokazuje razumijevanje u timskom radu, te olakšava članu tima dok su s druge strane kupci zadovoljni i ne trebaju dugo čekati u redu. Za dobro funkcioniranje tima zaslužna je dobra komunikacija članova.

Koriste se sustavi upravljanja timom. Ovo poduzeće *transakcijskim pristupom* nastoji poboljšati kvalitetu rada tako što koristi sustav nagrađivanja. Kako se ne bi zanemarili zaposleni koristi se i *transformacijski pristup* kojim voditeljica poslovnice nastoji održati timski rad i dobar timski duh kako bi se izbjegle nesuglasice ili sukobi. Kada je riječ o vrsti tima, ovo poduzeće spada u *uslužne timove*, jer mu je glavna funkcija prodaja. Kada u poslovnicu stigne novi proizvod i stavljen je u prodaju, od zaposlenika se zahtjeva da o njemu nauče najvažnije karakteristike. Voditeljica poslovnice daje zaposlenicima papire na kojima pišu najvažnije stvari o novitetima koje su zaposleni dužni naučiti kako bi mogli kupcima objasniti čemu služi proizvod i kako se koristi.

### 9.1.3. Motivacija i nagrađivanje prodajnog osoblja

Motivacija kod zaposlenika je jako bitna jer utječe na izvršavanje zadataka kao i na zadovoljstvo prodajnog osoblja. Drogerija koristi *eksternu motivaciju*, odnosno vanjske motivatore pomoću sustava nagrađivanja. *Interna motivacija* ovisi o samom zaposleniku, a vidljiva je kroz kvalitetu njegovog rada. Svaki pojedinac će lakše obavljati zadane poslove i biti zadovoljniji ako se njegov trud i rad nagradi.

*Motivacijske tehnike* koje su korištene u ovom poduzeću su: mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja, stalnost i sigurnost posla, kreativnost, dobri rukovoditelji, dobri međuljudski odnosi i imidž poduzeća.

Oblici nagrađivanja koje poduzeće može koristiti su novčano, nenovčano i posebni oblici nagrađivanja. *Novčano nagrađivanje* u ovom poduzeću obuhvaća redovitu isplatu mjesečne plaće. Zaposlenici imaju mogućnost odabira koliko sati tjedno žele raditi, najmanja satnica na koju mogu biti prijavljeni je 10 sati tjedno, a najveća 40 sati tjedno. Fleksibilno radno vrijeme pruža veliku prednost kod zaposlenih. Studenti isto tako zbog obaveza oko fakulteta sami biraju koliko će dana u tjednu raditi, te po koliko sati. Visina plaće se određuje prema broju radnih sati, a plaće se isplaćuju redovito svaki mjesec. Stalni zaposlenici primaju trinaestu plaću i božićnicu. Prekovremeni sati se ne plaćaju, nego se za njih dobivaju slobodni dani. Osim plaća drogerija svoje zaposlenike motivira poklon bonom ako imaju djecu mlađu od 15 godina, subvencijom prijevoza i naknadom za obrok. Od ove godine uvodi se još jedan oblik motivacije. Svaki zaposlenik za novorođeno ili posvojeno dijete dobiva poklon bon. Pošto se radi o prodajnoj funkciji koja primjenjuje osobni oblik prodaje obraća se velika pažnja na odnose s kupcima. Ljubazan odnos i smiješak neizostavni su u njihovom poslu. Osim toga svakom kupcu postavljaju pitanja: „Trebate li vrećicu?“, „Imate li karticu za bodove?“. Kartica lojalnosti služi za skupljanje bodova koji kasnije pružaju mogućnost popusta. Za svakih

potrošenih 10 kn kupac dobiva 1 bod na kartici. Pomoću kupona ili označenih proizvoda mogu se sakupljati i dodatni bodovi.

*Nenovčano nagrađivanje* provedeno je kroz nekoliko oblika. Mogućnost napredovanja i usavršavanja imaju svi zaposleni, dok su voditelji poslovnica obavezni svakog mjeseca polaziti razne vrste seminara, radionica i edukacija. Osim toga fleksibilnim radnim vremenom, Božićnim domjenkom i čestitkama drogerija pokazuje da cijeni svoje zaposlenike. Božićni domjenak se organizira za sve zaposlenike, čak i studente, uz to redovito se šalju čestitke za rođendane i blagdane zaposlenicima. Pruža se mogućnost zapošljavanja osobama s invaliditetom. U ovoj poslovnici zaposlena je jedna osoba s posebnim potrebama koja radi kao čistačica. Stalni zaposlenici dobivaju i časopis. Časopis se sastoji od najnovijih aktualnosti i promjena u svim poslovnica poduzeća. Uz taj časopis dobivaju se kuponi s besplatnim proizvodima. Svaki mjesec novih desetak kupona s različitim proizvodima koje svaki zaposlenik može dobiti besplatno uz predočenje kupona na blagajni. Zanimljivo je to što su na tim kuponima u ponudi samo proizvodi vlastite robne marke drogerije. Drugi časopis namijenjen je samo kupcima i isto izlazi jednom mjesečno s novostima iz svijeta ljepote i šminke, novim proizvodima, aktualnostima i popustima.

Što se tiče *posebnih oblika* stimuliranja zaposlenih ovo poduzeće ih koristi. Prodavaonice s najboljim ostvarenim rezultatima direktne prodaje dobivaju neki oblik nagrade ili pismenu pohvalu. Zaposleni obavezno održavaju sastanke svakog prvog u mjesecu. Voditeljica ide redovito, najčešće je to svaki mjesec na edukacije. Svim zaposlenicima nudi se mogućnost volontiranja. Drogerija sudjeluje u raznim akcijama humanitarnog karaktera, podržava zelene akcije koje se zalažu za čistoću okoliša i sl. Kako bi se privuklo što više novih kupaca i zadržali stalni primjenjuju se svi instrumenti marketinga, a to su katalogi, reklame, internetska stranica, letci i sl.

#### **9.1.4. Donošenje odluka i greške upravljanja**

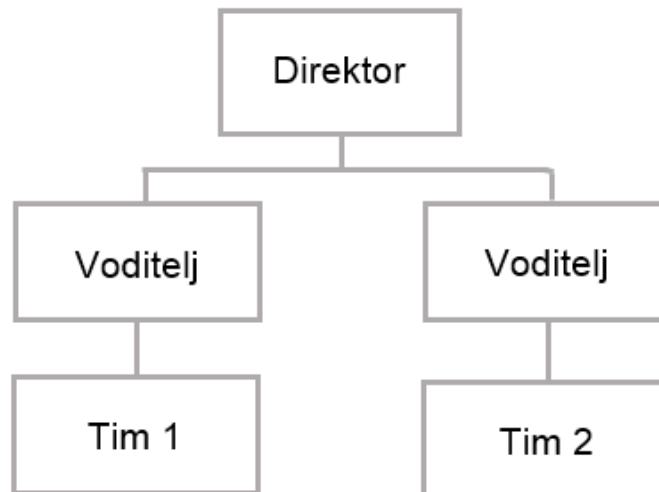
Većinom sve veće odluke donosi voditeljica tima, ali svaki zaposleni ima mogućnost iznošenja svojih mišljenja i prijedloga na sastancima. Dobra organiziranost i funkcioniranje timova ove poslovnice nema problema sa sukobima. Voditeljica je prezadovoljna sa svojim timom koji već nekoliko godina ima iste stalne zaposlenike, samo se mijenjaju studenti. Nemaju negativnih iskustava niti problema s kupcima, jer im uvijek izađu u susret i sve moguće napetosti koje nastanu vješto riješe na vrijeme.

## 9.2. Telekomunikacijski centar

*Telekomunikacijski centar* je podijeljen na nekoliko odjela, a poslovnice ima po cijeloj Hrvatskoj. Kako on upravlja sa svojim timovima i motivira prodajno osoblje opisano je u nastavku.

### 9.2.1. Organizacija prodajnog osoblja

Odjel korisničke podrške u jednoj od poslovnica ima 30 zaposlenih. Prodajni odjel je organiziran podjelom u dva tima. Svaki tim ima lidera, odnosno voditelja koji ima svog nadređenog. Prikaz organizacijske strukture ovog odjela prikazan je na slici 3. Koristi se *funkcijska organizacija* prodajnog tima kako bi se u potpunosti udovoljilo zahtjevima svih stalnih korisnika, te kako bi se privukli novi korisnici.



Slika 3: Organizacijska struktura odjela korisničke podrške (Izvor: vlastita izrada)

Voditelj svakog tima donosi odluke i određuje kvotu koja se svakog mjeseca treba ispuniti. Pruža se mogućnost zapošljavanja studentima. U ovom odjelu zaposlen je jedan student koji ima fleksibilno radno vrijeme. Metoda prodaje koja se koristi u ovom odjelu je isključivo *prodaja putem telefona*. Prodaja je organizirana zemljopisno, poslovnice su raspodijeljene po cijeloj Hrvatskoj.

## 9.2.2. Prodajni tim

U ovom odjelu se koristi timski rad tako što su zaposlenici podijeljeni u dva odjela. Što znači da se svaki tim sastoji od petnaest članova i ima svog lidera, odnosno voditelja. Radi se u tri smjene, a to su: jutarnja, popodnevna i noćna. Takva organizacija rada je zbog prodaje putem telefona i dostupnosti korisnicima od 0-24 sata dnevno. Zadovoljstvo kupaca im je na prvom mjestu stoga se u potpunosti nastoje prilagoditi njihovim zahtjevima. Usluge koje se nude mogu se prilagođavati prema željama i potrebama kupaca. Timski rad se najbolje vidi kroz postignute rezultate svakog mjeseca i dobru komunikaciju unutar tima.

Kod upravljanja timova koristi se *transakcijski pristup* kojim se pomoću nagrada nastoji poboljšati kvaliteta prodaje. Bolja kvaliteta prodaje ima veliki utjecaj na zadovoljstvo korisnika, dok s druge strane motivira zaposlenika korištenjem sustava nagrađivanja. Osim toga koristi se i *transformacijski pristup* kojim se obraća pažnja i na zaposlenike, u ovom slučaju na dobre međuljudske odnose u timu i dobar timski rad.

## 9.2.3. Motivacija i nagrađivanje prodajnog osoblja

Poduzeće koristi *eksternu motivaciju*, odnosno sustav nagrađivanja. Od oblika nagrađivanja primjenjuje novčano, nenovčano i posebne oblike motiviranja. *Motivacijske tehnike* koje primjenjuje su mogućnost usavršavanja i napredovanja, stalnost i sigurnost posla, dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi i imidž poduzeća.

Timovi redovito pohađaju edukacije, seminare i promocije u svrhu bolje informiranosti o novim uslugama i poboljšanja kvalitete prodaje. Sve odluke u timu donosi lider, ali on prije toga komunicira sa svojim timom. Lider tijekom radnog vremena kontrolira sve članove, preslušava telefonske razgovore i sl. Sastanak tima održava se svaki tjedan i na njemu se raspravlja o nekim većim odlukama i problemima. Svakog dana desetak minuta prije radnog vremena lider okuplja svoj tim i usmenom komunikacijom iznosi kratak pregled novosti. Svaki član tima ima mogućnost izraziti svoje mišljenje, dati određeni prijedlog, uputiti na nastali problem i sl. nakon čega cijeli tim o tome raspravlja ili samo lider, ovisno o čemu je riječ. Bitno je da je komunikacija unutar tima dobro uspostavljena i da svi imaju pravo glasa. Osim usmenih sastanaka, neke najvažnije obavijesti i novosti šalju se putem elektroničke pošte.

Motivacija u ovom poduzeću obuhvaća *novčani oblik* motivacije plaća plus bonus. Od *nenovčanih oblika* motivacije postoje usmene pohvale od strane lidera i dodatna pauza članovima koji ostvare najbolju prodaju. Provođi se *ocjenjivanje* zaposlenika. Lider preslušava razgovore svakog člana tima i na temelju njih prema određenim kriterijima donosi ocjene. Neki od bitnijih kriterija su: komunikacija s kupcima, kvaliteta prodaje, informiranost kupaca o



uslugama itd. Koriste se ankete kod kupaca koji mogu ocjenjivati zadovoljstvo uslugom, operaterom i sl. Rezultati ankete korisnika utječu na visinu bonusa. Isto tako samo usluge koje su realizirane tog mjeseca ulaze u izračun bonusa. Unutar odjela korisničke podrške usmeno se pohvali agent mjeseca, dok se između nekoliko poslovnica bira agent mjeseca koji prima određenu nagradu.

Što se tiče *posebnih oblika nagrađivanja*, primjenjuju se kvote. Svaki tim na početku mjeseca dobiva mjesečni plan koji mora ostvariti, tzv. kvota. Na tom planu naveden je točan broj novih usluga koje se trebaju prodati mobilnim i fiksnim korisnicima. Timu je u cilju da ostvari što veću prodaju kako bi ostvario i veći bonus. Bitno je napomenuti da timovi međusobno ne vode natjecanje, nego žele ostvariti što bolje rezultate iz osobnih razloga. Svaki član tima prema količini prodanih usluga ostvaruje određene bodove. Ti bodovi se množe s prosječnom prodajom po radnim satima koja je zadana u postotku i tako se dobiva iznos bonusa. Zaposlenici se dijele po kategorijama, a to su juniori i seniori. Juniori su mlađi članovi koji imaju manji postotak prilikom izračuna bonusa, dok seniori imaju veći. U koju kategoriju spada koji član ovisi o radnom iskustvu i još nekim čimbenicima.

#### **9.2.4. Donošenje odluka i greške upravljanja**

Odluke najčešće donosi lider, odnosno voditelj na temelju prijedloga i mišljenja svog tima. Problemi unutar tima rješavaju se zajedničkim snagama i to većinom na sastancima. Sukobi unutar tima ne nastaju skoro nikada, zbog dobre komunikacije. Lider nastoji održavati timski rad i ugodnu radnu atmosferu. Zbog toga članovi nemaju razloga izazivati sukobe kada sve mogu riješiti mirnim putem.

## 10. Zaključak

Na temelju proučene literature i provedenog istraživanja primjera iz prakse možemo donijeti određene zaključke. Oba poduzeća funkciju prodaje organiziraju uz pomoć prodajnih timova. Upravljanje prodajnim timovima jasno je određeno i svaki član zna svoje zadatke. Najvažnije prodajne aktivnosti postižu se dobrom organizacijom i jasno postavljenim ciljevima. Motivacija zaposlenih im je vrlo bitna kako bi se svi potrebni zadaci obavili što lakše i efikasnije. Korištenjem motivacijskim oblika zaposlenici bolje obavljaju svoj posao i zadovoljniji su, dok menadžeri ostvaruju željene rezultate i ciljeve na vrijeme. Ocjenjivanje zaposlenika u poduzećima olakšava poboljšanje kvaliteta posla, dok različiti oblici nagrađivanja motiviraju zaposlenike. Najčešće se koriste novčani oblici nagrada, ali uz njih nisu zanemareni nenovčani kao i posebni oblici nagrađivanja. Svakom poduzeću je važno da izgradi i razvije dobre i kvalitetne timove. Da bi se poboljšala kvaliteta rada članovi tima se šalju na razne edukacije, seminare i sl. usavršavanja. Na temelju toga možemo zaključiti kako oba poduzeća koja smo proučavali cijene svoje zaposlenike i posvećuju veliku pažnju njihovom zadovoljstvu, te nastoje povećati njihova znanja i vještine. Dobre komunikacijske vještine odlika su ovih poduzeća i zbog toga nemaju problema s nekim od grešaka upravljanja. Kada se donose odluke ili rješavaju neki problemi svi članovi tima mogu izraziti svoje mišljenje ili prijedlog. Tako se svaki član osjeća vrijednim u timu i ima svoju važnost, jer se cijeni njegovo mišljenje. Greške u upravljanju nisu baš česte, barem ne u ovim poduzećima. Sve eventualne sukobe rješava voditelj tima mirnim putem, odnosno razgovorom.

Na temelju uspoređivanja istraženog teorijskog dijela i proučenih primjera iz prakse možemo zaključiti kako uistinu postoje poduzeća koja cijene svoje zaposlenike i primjenjuju mnogo oblika i tehnika motivacije koji postoje i u teoriji. Zbog toga oba poduzeća imaju zadovoljno prodajno osoblje i ostvaruju odlične poslovne rezultate. Iz godine u godinu nižu sve veće uspjehe, šire svoj asortiman, broj poslovnica i zapošljavaju nove radnike. Dobro upravljanje prodajnim timom i motiviranje prodajnog osoblja ključ je uspjeha svakog poduzeća.

## Popis literature

- Begičević Ređep, N. (2011). *Koje su metode odlučivanja u timu*. Preuzeto 10.02.2019. s: <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/koje-su-metode-odlucivanja-u-timu---406775.html>
- Bogdan, M. (2018) *Kako pravilno komunicirati u timu?* Preuzeto 10.2.2019. s: <https://proprium.hr/kako-pravilno-komunicirati-u-timu/>
- Bratko, S., Henich, V., Obraz, R. (1996). *Prodaja*. Zagreb: Narodne novine
- Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). *Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*. Preuzeto 9.2.2019. s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=155360&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=155360&show=clanak)
- Certo, S.C., Certo, S.T. (2009.) *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Cingula, M. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija
- Drljača, M. (2006). *Prodaja kao funkcija*. Preuzeto 7.2.2019. s: [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)
- Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
- Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. (2018). *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*. Zagreb: Effectus
- Karabegović, M., (2013): *Samoaktualizacija – ideal psihološkog razvoja?* Preuzeto 7.2.2019. s: <http://www.istrazime.com/psihologija-licnosti/samoaktualizacija-ideal-psiholoskog-razvoja/>
- Levak, N. (2018). *Koja je Vaša uloga u timu? Dobar timski rad započinje dobrim izborom članova tima*. Preuzeto 3.1.2018. s: <https://poduzetnik.com.hr/rubrike/savjeti/item/2590-koja-je-vasa-uloga-u-timu-dobar-timski-rad-zapocinje-dobrim-izborom-clanova-tima.html>
- Majer, A. (2009). *Kako prodavati*. Preuzeto 7.2.2019. s: <http://www.skripta.info/wp-content/uploads/2016/03/Alen-Majer-Kako-prodavati.pdf>
- Mihić, M. (2007). *VJEŠTINE PRODAJE I PREGOVARANJA: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*. Preuzeto 1.12.2018. s: <https://www.slideshare.net/kafekurirkurir/214-vjestine-prodajeipregovaranjabezlozinke>
- Modrušan, I. (2015). *Timski rad, problemi i kako ga poboljšati?* Preuzeto 10.02.2019. s: <http://www.ivanmodrusan.com/blog/problemi-u-timskom-radu/>

Plantak, L. (2018). *Devet uloga u timu prema Belbin testu*. Preuzeto 3.1.2018. s:  
<https://proprium.hr/devet-uloga-u-timu-prema-belbin-testu/>

Previšić, J., Ozretić Došen, D., Vranešević, T., Kesić, T., Prebežac, D., Piri Rajh, S.,  
Tomašević Lišanin, M., Tkalac Verčić, A., Renko, N., Pavičić, J., Sinčić, D. (2007).  
*Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta

Tudor, G., Srića, V. (1998). *Menedžer i pobjednički tim*. Zagreb: MEP Consult & CROMAN

West, M. (2005). *Tajne uspješnog upravljanja timom*. Zagreb: Školska knjiga

## Popis slika

Slika 1: Maslowljeva hijerarhija potreba .....	12
Slika 2: Organizacijska struktura drogerije .....	28
Slika 3: Organizacijska struktura odjela korisničke podrške .....	32

## Popis tablica

Tablica 1: Herzbergova dvofaktorska hijerarhija potreba .....	13
Tablica 2: Uloge prema Belbin testu .....	19