

**Prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin**  
**Kristina Ozimec, mag. oec.**

## **ULOGA I OBILJEŽJA PRODAJNOG OSPOSOBLJAVANJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

---

**SAŽETAK:** Razvoj uspješnih zaposlenika predstavlja jedan od najvećih izazova s kojim se danas susreću prodajni menadžeri. Poduzeća sve više resursa ulažu u obrazovanje i osposobljavanje prodajnih snaga, a s obzirom na količinu vremena i novca koja se godišnje ulažu u programe obuke razumljivo je i sve veće zanimanje za procjenu učinaka koji trening ima na znanje i vještine zaposlenika. U ovom radu dana je analiza suvremenih metoda obuke, sadržaja obuke i tehnika evaluacije programa obuke koji se koriste u hrvatskim poduzećima. Na uzorku malih, srednjih i velikih hrvatskih poduzeća istražena je i primjena metode procjene potreba za obukom, kao i raspoloživost budžeta za provođenje programa obuke. Provođenjem učestalijih i redovitijih procjena programa obuke i treninga moguće je efikasnije iskoristiti sredstva namijenjena za razvoj znanja i vještina kod prodajnog osoblja te pripremiti kvalitetnije buduće programe. Stoga bi hrvatska poduzeća trebala više pozornosti posvetiti provođenju evaluacije.

**KLJUČNE RIJEČI:** *prodaja, marketing, obuka, Hrvatska.*

**ABSTRACT:** One of the key challenges sales manager are facing today is developing a successful employees. Companies are today putting much more resources in education and development of their sales force. Because of the investments made in education on yearly basis the higher interest for evaluating the effects of these trainings on empowering employees' knowledge and skills is understandable. In this paper we analyze the modern training methods, training content and evaluation techniques that are used in Croatian companies. On SME and big enterprise sample the application of training needs assessment and disposable budget for training has been researched. More frequent evaluation of training programmes leads to more efficient use of resources and for better future programmes. Because of these effects Croatian companies are supposed to bring evaluation in focus.

**KEYWORDS:** sales, marketing, training, Croatia.

---

## UVOD

Dinamika suvremenog tržišta prisiljava poduzeća da kontinuirano traže nove načine povećanja produktivnosti i profitabilnosti prodajnih snaga. Postoji sedam prodajnih izazova s kojima se organizacije susreću pri preživljavanju na konkurentnom tržištu: (1) raspoznavanje između sličnih proizvoda i usluga, (2) grupiranje proizvoda kako bi se stvorilo poslovno rješenje, (3) rukovođenje obrazovanijom kupovnom populacijom, (4) svladavanje umjetnosti savjetodavnog prodavanja, (5) upravljanje timskim pristupom prodaji, (6) poznavanje klijentove djelatnosti i (7) dodavanje vrijednosti kroz uslugu (Jobber and Lancaster, 2003.) Očigledno je da proizvodnja najboljeg proizvoda ili pružanje najbolje usluge nije dovoljno, ti proizvodi i usluge također trebaju biti prodani i to danas nije nimalo lak zadatak. Trendovi globalizacije tržišta pojačali su konkurenciju i stvorili zahtjevnije kupce. Zbog toga da bi mogla zauzeti željenu poziciju na tržištu poduzeća moraju imati na raspolaganju visoko obrazovane i vrlo vješte prodajne snage. Kako bi poboljšali dostignuća prodajnih snaga, vrhovno vodstvo i menadžment ljudskih potencijala moraju implementirati raznovrsne programe dodatnog obrazovanja. S obzirom da su prodajni predstavnici jedna od ključnih varijabli za uspjeh poduzeća, važno je da osigurati odgovarajuću obuku koja je u mogućnosti odgovoriti na organizacijske promjene, interne probleme i vanjske pritiske. U uvjetima pojačane globalne konkurencije, uspješnost prodajnih profesionalaca domaćih poduzeća na lokalnom i međunarodnom tržištu pridonosi ukupnoj vitalnosti nacionalnog gospodarstva i njegovoj konkurentnosti (Tomašević Lišanin, 2010.).

### Prodajna obuka i obrazovanje

Dubinsky i Staples (1981.) definiraju prodajnu obuku kao pružanje potrebnog znanja i prodajnih vještina prodavaču. Goldstein (1992.) obuku definira kao sustavno stjecanje znanja, pravila, pojmova i stavova koji rezultiraju poboljšanim nastupom u drugom okruženju. Kada se Goldsteinova definicija stavi u prodajno okruženje, promjene u ponašanju i izvedbi prodavača moraju biti vidljive. Konačno, to je glavni cilj prodajne obuke. Wilson i sur. (2002.) otkrili su da je za prodavače orijentirane učenju više vjerojatno da će pristupiti prodajnoj obuci kao prilici da svoj posao obavljaju učinkovitije te posljedično, zbog njihove svojstvene želje da postignu i povećaju svoje razumijevanje i znanje, takvi pojedinci će vjerojatno više primjenjivati ono što su naučili tijekom obuke. Stoga pri organizaciji prodaje treba pridati više pozornosti karakteru osobe i implementirati odgovarajuće psiho-dijagnostičke instrumente u postupak zapošljavanja.

Obuka mora biti tekuća obveza za nove, ali i starije zaposlenike te bi i vrsta obuke trebala biti drugačija, ovisno o razini iskustva pripravnika (Pettijohn & Pettijohn, 1989.). Prečesto, prodavači primaju početni prodajni trening koji obično kasnije nema adekvatan nastavak (Pettijohn & Pettijohn, 1994.). Takav koncept može funkcionirati određeno vrijeme, ali takav ne može imati potencijal za uspostavu dugotrajnijeg učinka na prodajne rezultate.

Obično postoje tri tipične faze prodajne obuke:

1. *procjena* (definicija potreba za obukom i ciljevima);
2. *obuka* (izbor tema koje će se pokriti, izbor voditelja obuke, metoda, sadržaja i provođenja plana);
3. *evaluacija* (procjena djelotvornosti programa).

Cilj integracije ove tri faze je povećati prodajne rezultate.

## Teme prodajne obuke

Na temelju svojih istraživanja, Chonko i suradnici (1993) objavili su važne teme obuke prema slijedećem redu po važnosti: *Prodajne tehnike, Znanje o proizvodu, Vještine pregovaranja, Prodajna pomagala, Tehnički trening, Usluge za potrošača, Profesionalnost, Izgradnja odnosa, Kontrola kvalitete, Konkurentska znanja i Upravljanje vremenom.*

To ukazuje na to da prodajno osoblje smatra Prodajne tehnike i Znanje o proizvodu kao dva najvažnija pitanja obuke.

Jobber i Lancaster (2003) su opisali pet komponenti programa prodajne obuke koji obuhvaćaju:

1. Poduzeće – ciljevi, politika i organizacija
2. Proizvode
3. Konkurencije i njihove proizvode
4. Prodajne procedure i tehnike
5. Organizaciju rada i pripremu izvješća.

Prva komponenta obuhvaća kratku povijest poduzeća, bitne politike i opis funkcije prodaje kao i njen odnos s funkcijom marketinga. Druga komponenta uključuje opis kako proizvodi nastaju, implikacije kvalitete proizvoda i pouzdanosti, kao i karakteristike proizvoda i njegove koristi. U sklopu treće komponente analizira se konkurencija i njihovi proizvodi. Prodajne procedure i tehnike smatraju se glavnom komponentom programa obuke. Kroz posljednju komponentu nastoji se uspostaviti dobre navike među pripravniciima.

Poduzeća moraju također uzeti u obzir korištenje raznih materijala za obuku kako bi poboljšali prodajno obrazovanje. Materijali za obuku moraju biti izabrani kako bi odgovarali određenoj temi i metodi obuke. Najčešće korišteni materijali za obuku su priručnici s predavanja, videokazete, igranje uloga, računalne simulacije i poslovni slučajevi.

## Metode prodajne obuke

Dubinsky i suradnici (2001) su otkrili da je obuka koja se odvija unutar poduzeća primjerenija za pripravnike, nego kad se obuka odvija izvan poduzeća (na drugoj lokaciji poduzeća ili na fakultetu).

Tijekom posljednjih deset godina kroz istraživanja koja provodi CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development) praćene su promjene u učenju u poslovnom okruženju. Prema izvješću za 2008 svi tipovi organizacija, i u javnom i u privatnom sektoru, su tijekom protekle dvije godine doživjeli promjene koje se tiču provođenja obuke i učenja. U istraživanju iz 2008. godine, od poduzeća se tražilo da identificiraju ključne promjene u posljednje dvije godine, a rezultati pokazuju da su prognoze koje su poduzeća dala 2005. i 2007. godine bile uglavnom točne, što znači da se upravo coaching koji provode linijski menadžeri u protekle dvije godine koristio više nego bilo koja druga praksa učenja i razvoja. Korištenje e-učenja je također u rastu i gotovo polovica poduzeća koja su sudjelovala u istraživanju kaže da su koristili e-učenje više u protekle dvije godine. Mentoring i buddying su također istaknuti kao tehnike koje su se učestalije koristile u 2007. godini i otprilike jedna trećina poduzeća uključenih u istraživanje koristi ih više nego prije. Nadalje, programi razvoja unutar poduzeća tzv. „in-house” programi su nešto rašireniji nego što se to očekivalo.

## **Evaluacija prodajne obuke**

Evaluacija obuke može se definirati kao sustavno skupljanje deskriptivnih informacija nužnih za donošenje efektivnih odluka o obuci vezanih uz selekciju, prisvajanje, vrijednost i izmjenu raznih nastavnih aktivnosti (Goldstein, 1992). Evaluacija obuke neodvojivo je vezana uz ciljeve obuke dok uspješnost i učinkovitost provedene obuke ovise o postizanju tih ciljeva. No, neki autori (Dubinsky i sur., 1996.) naglašavaju problem nedovoljnog mjerenja koristi obuke. I dalje postoji mnogo poduzeća koja primjenjuju programe prodajne obuke, ali ne usmjeruju se dovoljno na njihovu evaluaciju. Dubinsky i sur. (2001) saželi su razloge za važnost evaluacije prodajnih treninga. Prema njihovom izvješću, obuka bi trebala biti evaluirana jer podrazumijeva alokaciju i uporabu organizacijskih resursa, služi kao dijagnostički alat pružajući informacije o tome koje promjene trebaju biti napravljene u programu, a može se koristiti i kao input prema određivanju pripravnikovih potreba.

## **Ciljevi istraživanja**

Svrha ovog članka je istražiti vrstu i učestalost obrazovnih obuka koji se koriste u prodajnim sektorima hrvatskih poduzeća.

Testirane su sljedeće hipoteze koje se odnose na aktivnosti obuke hrvatskih prodajnih snaga koje su predmet ovog istraživanja:

1. Obrazovni programi i programi obuke u hrvatskim poduzećima su uglavnom fokusirani na znanja o proizvodu i prodajne procedure i tehnike.
2. Najčešće korištene metode obuke u hrvatskim poduzećima su tečajevi unutar poduzeća.
3. Hrvatska poduzeća ne evaluiraju svoje programe obuke sustavno i redovito.

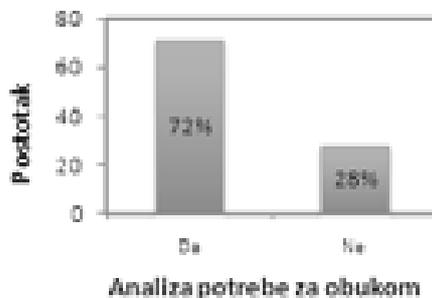
## **Metodologija**

Na temelju prethodnih istraživanja na području prodajne obuke, pregleda literature, uvida u stanje na hrvatskom tržištu i osobnih iskustava autora, konstruiran je visoko strukturirani upitnik kojim su se ispitali ciljevi istraživanja. Na temelju ovih čimbenika, stavke u našem istraživanju, kreirane su kako bi dobili informacije o temama prodajne obuke, metodama obuke, evaluaciji obuke i opće informacije o poduzećima. Upitnik je proveden putem interneta pomoću Survey Monkey alata, a link na upitnik je dostavljen poduzećima putem elektroničke pošte zajedno s kratkim opisom istraživanja.

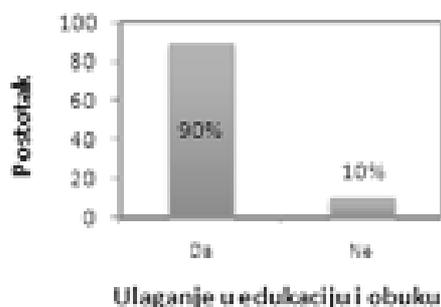
Upitnik su ispunjavali menadžeri prodaje ili menadžeri ljudskih potencijala u razdoblju od ožujka do svibnja 2009. Upitnik je distribuiran u 300 poduzeća. Sakupljeno je 125 ispunjenih upitnika, ali samo je njih 86 bilo potpuno valjano i korišteno u daljnjim analizama. Stopa odgovora je 28,7%. S obzirom na veličinu poduzeća, analizirani uzorak je bio prilično uravnotežen pri čemu je 30% poduzeća pripadalo u kategoriju malih, 28% srednjih i 42% velikih poduzeća. Provedena je samo jedna distribucija upitnika, ali u budućim istraživanjima planira se ponovljeno slanje upitnika. Podaci su analizirani koristeći SPSS.

## Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su u tablici 1, 2 i 3. Rezultati prikazani u tablici 1. daju uvid u sadržaj prodajne obuke, tablica 2. prikazuje upotrebu metoda prodajne obuke i tablica 3. prikazuje načine evaluacije prodajnih obuka u hrvatskim poduzećima.



**Graf 1:** Ulaganja u edukaciju i obuku u protekle dvije godine



**Graf 2:** Provođenje analize potrebe za obukom u protekle dvije godine

U istraživanju je ukupno sudjelovalo 86 poduzeća. Na grafu 1 vidi se da je 90% od 86 poduzeća ulagalo u edukaciju i obuku prodajnog osoblja u zadnje dvije godine, dok njih 10% nije izdvojilo nikakva sredstva za edukacijske treninge. Osim toga, očito je da nisu sva poduzeća koja ulažu u obuku napravila određene analize potrebe prije same realizacije obuke. Drugi graf pokazuje da je samo 59 poduzeća ili njih 76% koji ulažu u edukacije i treninge, provelo analize potrebe za prodajnom obukom.

**Tablica 1:** Sadržaj prodajne obuke u hrvatskim poduzećima.

SADRŽAJ OBUKE	NIKAD		PONEKAD		ČESTO		UKUPNO	
	Broj	Postotak	Broj	Postotak	Broj	Postotak	Broj	Postotak
Organizacijska politika i struktura	18	23,4%	47	61,0%	12	15,6%	77	100%
Radna etika	17	22,1%	41	53,2%	19	24,7%	77	100%
Poznavanje proizvoda	3	3,9%	17	22,1%	57	74,0%	77	100%
Poznavanje tržišta i konkurencije	15	19,5%	23	29,9%	39	50,6%	77	100%
Međuljudske i komunikacijske vještine	9	11,7%	33	42,9%	35	45,5%	77	100%
Prezentacijske i demonstracijske vještine	12	15,6%	32	41,6%	33	42,9%	77	100%
Motivacijski treninzi	20	26,0%	38	49,4%	19	24,7%	77	100%
Postavljanje ciljeva	18	23,4%	29	37,7%	30	39,0%	77	100%

Pregovaračke vještine	19	24,7%	27	35,1%	31	40,3%	77	100%
Prodajne tehnike	9	11,7%	27	35,1%	41	53,2%	77	100%
Strateško planiranje	22	28,6%	41	53,2%	14	18,2%	77	100%
Prodajno prognoziranje	28	36,4%	26	33,8%	23	29,9%	77	100%
Upravljanje konfliktima	30	39,0%	36	46,8%	11	14,3%	77	100%
Upravljanje vremenom	28	36,4%	41	53,2%	8	10,4%	77	100%
Upravljanje prostorom	41	53,2%	22	28,6%	14	18,2%	77	100%
Timski rad	13	16,9%	38	49,4%	26	33,8%	77	100%
Informatičke vještine	20	26,0%	38	49,4%	19	24,7%	77	100%
Poznavanje stranih jezika	34	44,2%	28	36,4%	15	19,5%	77	100%

Teme poznavanja proizvoda su najzastupljenije teme u prodajnoj obuci u hrvatskim poduzećima kao što se može vidjeti u Tablici 1. 74% poduzeća često provodi edukaciju vezanu uz poznavanje proizvoda. Polovica poduzeća također često pokriva teme poznavanja tržišta i konkurencije, kao i prodajne tehnike. Međuljudske i komunikacijske vještine i vještine prezentiranja i demonstriranja, vrlo su dobro zastupljene u programima obuke, a gotovo 90% poduzeća osigurava obuku u tim područjima često ili ponekad. Iznenađujuće je da samo 24% poduzeća često provodi motivacijske treninge i treninge za usavršavanje kompjuterskih vještina, 26% poduzeća nikad ne pokriva ove teme, a polovica poduzeća ponekad uključuje svoje prodavače u motivacijske treninge i treninge za unapređenje kompjuterskih vještina. Motivacijski trening je od velike važnosti za ljude zaposlene u prodaji i poduzeća bi trebala razmotriti učestalije aktivnosti u tom području. Slična je situacija i s upravljanjem vremenom, koje je kod samo 10% poduzeća često uključeno u obuku.

Organizacijska politika i radna etika su teme koje su vrlo zastupljene u obukama, dok ih 75% poduzeća koristi ponekad ili čak često.

Strateško planiranje je u 53% poduzeća korišteno ponekad, u 18% poduzeća često, a 29% poduzeća ga nikad ne uključuje u obuku. Timski rad je ponekad uključen kod polovice poduzeća, često u 33% poduzeća, ali u 17% poduzeća takav trening nije nikad zastupljen.

Upravljanje prostorom, poznavanje stranih jezika i prodajno prognoziranje su podcijenjene teme i većina poduzeća ih ne pokriva u programima obuke.

**Tablica 2:** Metode prodajne obuke u hrvatskim poduzećima

METODA OBUKE	Koristi		Ne koristi		UKUPNO	
	Broj	Postotak	Broj	Postotak	Broj	Postotak
Obuka na radnom mjestu	57	74,0%	20	26,0%	77	100%
Obuka unutar poduzeća vođena od strane osobe iz poduzeća	66	85,7%	11	14,3%	77	100%
Obuka unutar poduzeća vođena od strane vanjskog suradnika	50	64,9%	27	35,1%	77	100%
Akademsko obrazovanje	39	50,6%	38	49,4%	77	100%
Vanjski kratki tečajevi (7 dana)	54	70,1%	23	29,9%	77	100%
Vanjski programi obuke (više od tjedan dana)	21	27,3%	56	72,7%	77	100%

Coaching	37	48,1%	40	51,9%	77	100%
E-učenja (webinars, broadcasts itd.)	29	37,7%	48	62,3%	77	100%
Mentorstva	34	44,2%	43	55,8%	77	100%
Konferencije, radionice i događanja	63	81,8%	14	18,2%	77	100%
Audio-video materijali i stručna literatura	45	58,4%	32	41,6%	77	100%

Više od 80% poduzeća uglavnom koristi obuku unutar poduzeća vođenu od strane osobe iz poduzeća i konferencije, radionice i događanja u programima obuke. Obuka na radnom mjestu je također vrlo popularna metoda obuke i 74% hrvatskih poduzeća ju koristi za edukaciju svog prodajnog osoblja. Vanjski kratki tečajevi i programi obuke unutar poduzeća vođeni od strane vanjskog suradnika su također često korištene metode i približno dvije trećine poduzeća ih primjenjuje. Akademsko obrazovanje, coaching i mentorstva čine skupinu metoda koje su polovično korištene. Oko 50% poduzeća uključuje ove metode u svoje programe obuke, dok preostalih 50% ne.

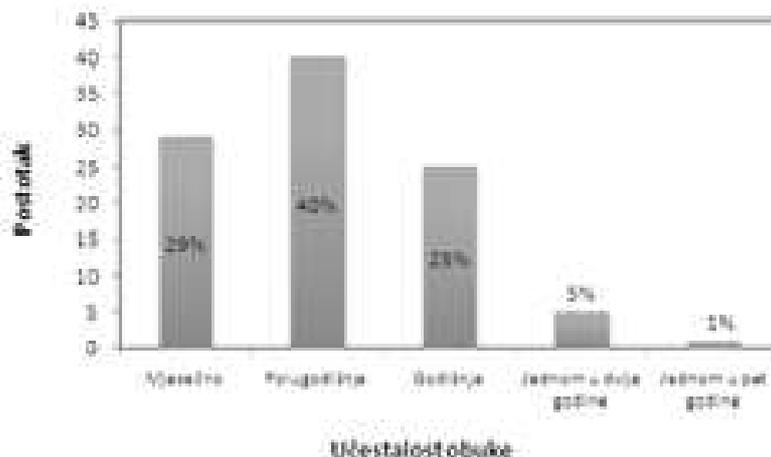
Vanjski programi obuke koji traju dulje od tjedan dana, nisu zastupljeni kod 73% poduzeća, a 62% poduzeća uopće ne koristi e-učenje u svojim obukama.

**Tablica 3:** Evaluacija prodajne obuke u hrvatskim poduzećima.

EVALUACIJA OBUKE	NIKAD		RIJETKO		PONEKAD		ČESTO		UVIJEK		PROSJEK
	Broj	Postotak	Broj	Postotak	Broj	Postotak	Broj	Postotak	Broj	Postotak	
Promjena obujma prodaje	10	13,0%	9	11,7%	23	29,9%	22	28,6%	13	16,9%	3,25
Promjena vrijednosti prodaje	7	9,1%	7	9,1%	23	29,9%	27	35,1%	13	16,9%	3,42
Promjena tržišnog udjela	13	16,9%	10	13,0%	24	31,2%	19	24,7%	11	14,3%	3,06
Narudžbe po prodajnom posjetu	21	27,3%	10	13,0%	23	29,9%	16	20,8%	7	9,1%	2,71
Narudžbe po pozivu	24	31,2%	12	15,6%	19	24,7%	14	18,2%	8	10,4%	2,61
Broj novih klijenata	11	14,3%	7	9,1%	23	29,9%	24	31,2%	12	15,6%	3,25
Broj izgubljenih klijenata	19	24,7%	10	13,0%	25	32,5%	15	19,5%	8	10,4%	2,78
Pokrivenost teritorija	23	29,9%	5	6,5%	22	28,6%	18	23,4%	9	11,7%	2,81
Testiranje znanja nakon obuke	18	23,4%	9	11,7%	21	27,3%	20	26,0%	9	11,7%	2,91
Realizacija prodajnih ciljeva	15	19,5%	1	1,3%	19	24,7%	23	29,9%	19	24,7%	3,39
Vrijeme koje zaposleni ostaju u poduzeću nakon obuke	28	36,4%	8	10,4%	20	26,0%	16	20,8%	5	6,5%	2,51

Analizom metoda evaluacije obuke u hrvatskim poduzećima, očito je da su promjena vrijednosti prodaje, broj novih klijenata i realizacija ciljeva, trenutno najčešće korištene metode. Oko 50% poduzeća koristi ove kriterije uvijek ili često za ocjenu uspješnosti programa obuke. Promjene obujma prodaje, promjene tržišnog udjela i testiranje nakon obuke čine

skupinu metoda evaluacije obuke koja zauzima drugo mjesto kad analiziramo učestalost upotrebe metoda evaluacije obuke, a 55% hrvatskih poduzeća koristi ove tri metode ponekad ili često za mjerenje učinaka provedenih treninga. Narudžbe zaprimljene po prodajnom posjetu i broj izgubljenih starih klijenata ponekad koristi oko 30% poduzeća, ali isto tako, 30% poduzeća ih nikad ne koristi. Najmanje korišteni kriteriji evaluacije provođenja prodajne obuke su broj narudžbi zaprimljenih po pozivu, pokrivenost teritorija i vrijeme koje zaposlenici ostaju u poduzeću nakon obuke. Oko 30% poduzeća nikad ne koristi ove metode.



**Graf 3:** Učestalost edukacije i prodajne obuke u hrvatskim poduzećima

Graf 3. prikazuje koliko često se provodi obuka u hrvatskim poduzećima. 40% poduzeća provodi obuku na polugodišnjoj razini, 29% poduzeća osigurava obuku na mjesečnoj bazi, 25% jednom godišnje, a samo 6% poduzeća rjeđe od jednom godišnje.

## Rasprava

Usavršavanje u prodaji je potreba koja pruža mnoge prednosti za bilo koje poduzeće, pogotovo kad joj se pristupa kao neprekidnom procesu. Kako bi učinkovitije koristila svoje prodajne snage poduzeća su u stalnoj potrazi za novim načinima prodaje, koja će osigurati konkurentsku prednost. Jedan od načina koji pridonosi konkurentnosti poduzeća je ulaganje u njihovo obrazovanje i razvoj vještina. Cilj obrazovanja je osposobljavanje zaposlenika za obavljanje sve složenijih poslova. Poslovanje u stalno promjenjivoj okolini s neprestanim promjenama prilika i prijetnji, također utječe na ulogu koju obrazovanje igra u poslovnom svijetu, pa stoga poduzeća moraju konstantno razvijati, unaprjeđivati i obogaćivati svoje programe obuke.

Opći je stav da se nedovoljna pozornost posvećuje obuci osoblja u Hrvatskoj, uključujući i prodajno osoblje. Iako naši rezultati istraživanja pokazuju da Hrvatska poduzeća imaju relativno visoko obrazovani kadar, ali i visoku svjesnost glede važnosti daljnje obuke i obrazovanja.

Provedeno istraživanje je pokazalo da su znanje o proizvodu, te prodajni postupci i tehnike najzastupljenije teme u prodajnom obrazovanju i treninzima. Uzimajući u obzir trenutnu perspektivu hrvatskih poduzeća, to je očekivani rezultat. Znanje o prodaji proizvoda i prodajne tehnike smatraju se ključnim alatom, te je sasvim logično da te teme zauzimaju najveći dio u programima obuke.

Važnost motivacije i upravljanja vremenom podcijenjene su teme. Motivacija je vrlo složeno područje i zahtijeva širok opseg znanja i vještina, ali kada poduzeće otkrije koliko je važna, njezino isključivanje iz programa obuke smatra se apsurdnim. Motivacijski trening ima veliki potencijal u obrazovanju u prodaji jer je cilj motivacije utjecati na stav i aktivnosti umjesto fokusiranja na ostvarenje rezultata. S druge strane, motivirani zaposlenici imaju veću vjerojatnost postizanja dobrih rezultata. S obzirom na veliku važnost u organizaciji posla, planiranje i postavljanje prioriteta obveza i zadataka i upravljanje vremenom je također nedovoljno zastupljeno područje kada je u pitanju priprema edukacijskih programa. Jer upravo su te aktivnosti vrlo važne za osobe koje rade u prodaji. Motivacija i upravljanje vremenom međusobno su povezani, a postavljanje ciljeva možemo smatrati poveznicom između njih. Na neki način postavljanje ciljeva započinje i završava s upravljanjem vremenom, dok nas motivacija vodi prema ciljevima.

U posljednjih nekoliko godina možemo uočiti promjene u uporabi preferiranih metoda treninga i obuke. Dok je prije nekoliko godina najpopularnija metoda treninga bila obuka na radnom mjestu, ove su godine programi obuka unutar poduzeća prepoznati kao najučinkovitija metoda učenja. Prema CIPD 2008 izvještaju, tri najučinkovitije tehnike obuke su Programi obuke unutar poduzeća, Coaching koji provode linijski menadžeri i obuka na radnom mjestu. Hrvatska poduzeća djelomično prate taj trend. Među hrvatskim poduzećima najčešće korištene metode obuke su obuka unutar poduzeća, konferencije, radionice i događanja te obuka na radnom mjestu. Dakle, naša druga hipoteza, da se programi obuke unutar poduzeća najčešće koriste u Hrvatskoj kada je u pitanju edukacija, je također potvrđena.

Pojam coaching podrazumijeva proces pomaganja ljudima da razviju svoje sposobnosti razmišljanja o stvarima i iskustvima (npr. problemi, ljudi, odnosi, kupci, proizvođači, usluge) na nov i kreativan način, tako da oni mogu lakše ostvariti svoje ciljeve. Coaching ima važnu ulogu u stvaranju atraktivnih, zanimljivih i uspješnih radnih mjesta. Coaching se u hrvatskim poduzećima još uvijek koristi u dosta malom obimu. Samo polovica poduzeća izjavila je da koriste coaching u praksi. Ova metoda daleko je više primjenjivana i razvijana u razvijenim zemljama. Nedostatak formalnog obrazovanja za coaching, najveća je prepreka u primjeni ove metode. Coaching najčešće obavljaju psiholozi i ljudi koji imaju mnogo iskustva u području ljudskih resursa, ali također se počinju razvijati i određeni integrirani programe za razvoj trenera.

Iako se nove tehnologije sve više prihvaćaju u poslovnim postupcima, tradicionalne metode još uvijek dominiraju ovim područjem. E-učenje koristi se u 30% tvrtki u Hrvatskoj, što je poprilično dobar rezultat za zemlju u razvoju. No hrvatska poduzeća definitivno ne iskorištavaju maksimalni potencijal koji e-learning nudi. Ali tijekom razdoblja pristupanja Europskoj uniji možemo očekivati da će taj postotak rasti. Stoga bi bilo jako zanimljivo ponovno provesti studiju sljedeće godine, kako bismo utvrdili u kojem smjeru ide razvoj i prihvaćenost e-learninga u Hrvatskoj.

Hrvatska poduzeća također bi trebala razmotriti upotrebu nekih drugih metoda kao što je npr. rotacija posla, koje se dosta koriste u stranim poduzećima, te nisu bili uključeni u naše istraživanje.

Prema našim rezultatima ne postoje metode procjene koje se uvijek koristi za mjerenje učinaka obuke. Dakle, možemo uzeti u obzir našu treću hipotezu, a to je da hrvatska poduzeća ne ocjenjuju vlastite programe obuke sustavno i dosljedno. Kako bismo utvrdili stopu izdataka za usavršavanje, važno je razviti poslovni alat koji će pomoći poduzećima

poboljšati mjerenje učinkovitosti obuke. Ovi alati trebaju pružiti metodologiju za mjerenje, vrednovanje i kontinuirano poboljšanje obuke.

Očekuje se da će tijekom sljedećih pet godina veća odgovornost biti prenesena na linijske menadžere u pogledu određivanja učenja i razvojnih potreba organizacije kao cjeline. Međutim, glavna očekivana promjena, koje utječu na učenje i razvoj u organizacijama u idućih pet godina, uključuju snažniju integraciju učenja, aktivnosti razvoja, poslovne strategije i veći naglasak na praćenju, mjerenju i evaluaciji djelotvornosti usavršavanja. Još uvijek je potrebno mnogo truda i rada na razvoju svijesti o važnosti obuke u Hrvatskoj. Iako su naši rezultati istraživanja vrlo optimistični, moramo imati na umu da su na naš upitnik uglavnom odgovarala poduzeća koja pridaju veću važnost obuci. Također se postavlja pitanje kakav tretman imaju obrazovanje i obuka u one dvije trećine poduzeća koja nisu odgovorili na naš upitnik. Dakle, važno je pokušati otkriti njihove razloge za nesudjelovanje u našem istraživanju.

Hrvatska poduzeća još uvijek moraju pronaći najbolju kombinaciju između metoda i sadržaja obuke kako bi potaknula željene promjene u ponašanju prodajno osoblja.

## Zaključak

Obuka je kritična komponenta u bilo kojoj organizacijskoj strategiji. Teme pokrivene u obuci moraju biti raznolike i dobro prilagođene poduzeću koje ih provodi, te njegovoj djelatnosti i poslovnom stilu. Programi obrazovanja i osposobljavanja u hrvatskim poduzećima uglavnom su usmjereni na proizvodne i prodajne postupke i tehnike. Također više naglaska treba staviti na motivacijski trening i upravljanje vremenom. Najčešće korištene metode obuke u hrvatskim poduzećima su programi obuke unutar poduzeća. Iako obuka ima veliki potencijal, u hrvatskim poduzećima još uvijek se ne koristi na zadovoljavajućoj razini. Važno je pratiti nove metode obrazovanja i prilagođavati ih potrebama poduzeća te više pažnje posvetiti efektima koje programi obuke imaju na poslovanje. Kako bismo odredili stopu izdataka za obuku, važno je razviti poslovni alat koji će pomoći poduzećima poboljšati mjerenje učinkovitosti obuke. Ovi alati trebaju pružiti metodologiju za mjerenje, vrednovanje i kontinuirano poboljšanje obuke, kao i organizacijsku i tehničku infrastrukturu za implementaciju metodologije. Poduzeća obično pružaju obuku polugodišnje, a kroz te programe se povećava njihova razina educiranosti i svijest o važnosti osposobljavanja i obuke.

## LITERATURA:

1. Chonko, L., Tanner Jr., J., & Weeks, W. (1993). Sales Training: Status and Needs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4), 81-86. Retrieved March 12, 2009, from Business Source Complete database.
2. CIPD (2008), Learning and Development, Annual survey report.
3. Dubinsky, A. (1996). Some Assumptions about the Effectiveness of Sales Training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 67-76. Retrieved March 12, 2009, from Business Source Complete database.

4. Dubinsky, A.J; Mehta, R.; Anderson, R.E. (2001), „Satisfaction with sales manager training”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, pp. 27-50.
5. Dubinsky, A.J.; Staples, W.A. (1981), „Sales Training: Salespeople’s Preparedness and Managerial Implications”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 2, pp. 24-31.
6. Dubinsky, A.J; (1996) , „Some assumptions about the effectiveness of sales training”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, pp. 67-76.
7. Goldstein, I.L. (1992). *Training in Organizations*. Belmont: Wadsworth, Inc.
8. Jobber, D. and Lancaster, G. (2003). *Selling and Sales Management 6th Edition*, London: Prentice Hall.
9. Pettijohn, L.S. and Pettijohn, C.E. (1994), „Retail Sales Training – Practices and Prescriptions”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, pp. 17-26.
10. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP.
11. Wilson, P., Strutton, D., & Farris II, M. (2002). Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 77-86., Spring, Retrieved March 12, 2009, from Business Source Complete database.