

# Utjecaj strategija motiviranja na djelatnike u maloprodaji

---

Šarić, Anđela

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:191458>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-05**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Diplomski sveučilišni studij poduzetništva u kulturi i turizmu (jednopedmetni)

**Andela Šarić**

**Utjecaj strategija motiviranja na djelatnike u  
maloprodaji**

**Diplomski rad**

Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Diplomski sveučilišni studij poduzetništva u kulturi i turizmu (jednopedmetni)

Utjecaj strategija motiviranja na djelatnike u maloprodaji

Diplomski rad

Student/ica:

Anđela Šarić

Mentor/ica:

Doc. dr. sc. Božena Krce Miočić

Zadar, 2017.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Andela Šarić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Utjecaj strategija motiviranja na djelatnike u maloprodaji** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 11. travnja 2017.

# SADRŽAJ

1.UVOD .....	1
1.1.Problem i predmet istraživanja.....	3
1.2.Ciljevi istraživanja.....	3
1.3.Hipoteze istraživanja .....	4
1.4.Korištene znanstvene metode .....	4
1.5.Struktura rada .....	5
2.MALOPRODAJA U SVIJETU I HRVATSKOJ .....	6
2.1. Definiranje trgovine i maloprodaje .....	6
2.2. Povijesni razvoj trgovine i maloprodaje u svijetu i Republici Hrvatskoj .....	9
2.3. Maloprodajna poduzeća i poslovne jedinice suvremene trgovine .....	15
2.4. Suvremeni trendovi u trgovini .....	22
3.MOTIVACIJSKI SUSTAV KAO INTEGRALNI DIO UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA.....	27
3.1.Teorije motivacije.....	28
3.1.1.Teorija potreba .....	29
3.1.2.Teorija vanjskih utjecaja.....	31
3.1.3. Teorija očekivanja .....	32
3.1.4. Teorija X i teorija Y .....	33
3.2. Strategije motiviranja .....	35
3.2.1.Strategije materijalnog motiviranja .....	41
3.2.2.Nematerijalne strategije motiviranja .....	45
3.3. Uloga strategije poduzeća u motiviranju zaposlenika u maloprodaji .....	55
4. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	63
4.1. Metodologija istraživanja .....	63
4.1.1. Definiranje varijabli istraživanja .....	64
4.1.2. Definiranje instrumenata istraživanja .....	65
4.2. Rezultati istraživanja .....	66
4.3. Rasprava i perspektiva rezultata istraživanja.....	80

5. ZAKLJUČAK .....	86
SAŽETAK.....	89
SUMMARY .....	90
LITERATURA.....	92
POPIS TABLICA.....	96
POPIS ILUSTRACIJA.....	98
PRILOZI	
ŽIVOTOPIS	

# 1. UVOD

Usljed povećanja konkurentnosti na svjetskom tržištu proizvoda i usluga, sve veća pozornost pridaje se ljudskom potencijalu kao najvažnijoj komparativnoj prednosti poduzeća i organizacija. Prema Jambreku i Peniću (2008), upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću. Jednakomišljenje dijeli i autorica Pološki Vokić (2004) koja ukazuje na činjenicu da sva poslovna praksa te principi koji su djelovali uspješno u tzv. „staroj ekonomiji“, tj. industrijskoj eri, postaju nepotreban, pa čak i neželjen teret u današnjem poslovnom okruženju. To se, prije svega, odnosi na pokušaje današnjeg menadžmenta da svu svoju pažnju preusmjeri s tzv. „tvrdih“ varijabli kao što su sustavi, tehnologije, financije, procesi itd., na „meka dobra“ koja uključuju vrijednosti intelektualnog kapaciteta poduzeća. Ista autorica navodi i zaključke stručnjaka prema kojima će intelektualni kapacitet poduzeća postati najindikativniji pokazatelj njegove konkurentne sposobnosti i uspješnosti. Sukladno tome, kako bi uspjele na globalnom tržištu, tvrtke su primorane ulagati u svoju radnu snagu te na učinkovit način upravljati ljudskim potencijalima da bi stvorile dodatnu motivaciju kod istih. Navedeno bi utjecalo da zaposlenici učinkovitije pridonose organizacijskim ciljevima. Stoga je jasno da je motivacija djelatnika jedno od najznačajnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima. Na suvremenom tržištu rada poslodavci se često pitaju kako dodatno motivirati zaposlenike kako bi oni ostvarili dodatnu vrijednost, učinkovitije obavljali zadane zadatke i pridonosili organizacijskim ciljevima. Prema nekim autorima, (Jambrek i Penić, 2008; Buntak et.al, 2013; Varga, 2011) razvidno je da se o ovoj temi pisalo te su se davala različita rješenja i prijedlozi. Iz svega toga proizašlo je nekoliko teorija motivacije. Budak, Droždek i Kovačić (2013) navode kako su se kroz vrijeme formirale mnoge teorije motivacije, od kojih su 3 osnovne: teorija hijerarhije potreba, teorije vanjskih potreba i očekivanja te teorije motivacije postignuća.

Razvojem tercijarnih i kvartarnih djelatnosti posljednjih desetljeća, mnoga europska gospodarstva temelje svoje poslovanje na uslužnim djelatnostima, što je uzrokovalo otvaranje mnogobrojnih trgovačkih, prehrambenih i neprehrambenih lanaca, ali i manjih trgovina. Prema Segetliji (2012), najveći broj maloprodajnih poduzeća u odnosu na broj stanovnika u 2006. godini imala je Češka (121,1 maloprodajno poduzeće na 10.000 stanovnika). U

Hrvatskoj taj broj iznosi 57,2% ili 22,5% ako se od ukupnog broja maloprodajnih poduzeća oduzmu obrtnici. Prema istom autoru, najviše izdataka u maloprodaji u 2010. godini na razini Europe imaju stanovnici Estonije, dok se na drugo mjesto smjestila Hrvatska s 46% u donosu na ukupnu privatnu potrošnju.

Sukladno navedenom, upravo maloprodajne trgovine zauzimaju sve veći dio tržišta, kako u Europi, tako i u Republici Hrvatskoj. Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, „Hrvatska maloprodaja kreće se u skladu s europskim i svjetskim trendovima, što znači da je u Hrvatskoj više od četvrtine poduzetnika registrirano u djelatnostima trgovine, odnosno 26,03 % iznosi udio poduzetnika u djelatnosti trgovine u ukupnom broju poduzetnika. Broj zaposlenih u djelatnostima trgovine u Hrvatskoj i Europskoj uniji upućuje na činjenicu da je trgovina vodeći, odnosno drugi najveći poslodavac u gospodarstvu. Tako u Hrvatskoj oko 15 % svih zaposlenih radi u trgovini.“ (HGK, 2015) Novi podaci HGK (2016) pokazuju da je prema rezultatima Državnog zavoda za statistiku „promet u maloprodaji u lipnju 2016. veći za 2,8% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Ovaj pozitivan trend bilježi se još od rujna 2014. godine. Rast se, također, bilježi i na kumulativnoj razini, što znači da je u prvih šest mjeseci 2016. godine promet u maloprodaji za 3,3% veći u odnosu na isto razdoblje 2015. godine.“. Jednako tako, HGK (2016) navodi da je prema Eurostatu „realan promet u EU u prosjeku 2,7% veći u odnosu na isto razdoblje 2015. godine, odnosno 3,8% veći u odnosu na isto razdoblje 2008. godine“.



## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Uslijed razvoja trgovine i značajnog broja zaposlenih u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj, još je uvijek nedovoljno saznanja o čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo zaposlenih u toj djelatnosti i njihovu motivaciju za radom. Iako je provedeno relativno mnogo istraživanja o motivaciji zaposlenika u različitim organizacijama, nedostaju novija istraživanja u Hrvatskoj u području trgovine na malo. Iz toga je razloga **problem ovog istraživanja** nedostatak relevantnih spoznaja o čimbenicima koji utječu na motivaciju zaposlenika u trgovini na malo u Republici Hrvatskoj.

Sukladno postavljenom problemu, **predmet istraživanja** je istražiti specifičnosti trgovine na malo u svijetu i Hrvatskoj te u okviru toga utvrditi aktualnu problematiku zaposlenih u toj djelatnosti. Na temelju toga će se formulirati rezultati i iznijeti rješenja koja će stvoriti pretpostavku za kvalitetnije i sustavno motiviranje zaposlenika, s ciljem stvaranja učinkovite poslovne organizacije.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je utvrditi koji čimbenici strategija motiviranja i u kojoj mjeri utječu na motivaciju zaposlenika u maloprodajnim trgovinama u gradu Zadru. Istraživanjem su obuhvaćene materijalne i nematerijalne strategije motiviranja, a temeljni ciljevi ovog istraživanja su:

- Utvrditi koje strategije motiviranja utječu na zaposlenike u prodavaonicama trgovine na malo te na koji način utječu s obzirom na spol, dob, radno iskustvo te najviši završeni stupanj i područje obrazovanja.
- Definirati primjeren motivacijski sustav koji bi, s obzirom na navedene čimbenike, utjecao na kvalitetu rada zaposlenika u prodavaonicama trgovine na malo te ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva.

### **1.3. Hipoteze istraživanja**

Bahovec i suradnici (2015) navode kako su statističke hipoteze tvrdnje o jednom ili više parametara populacije čije su vrijednosti nepoznate. Prema ovim autorima, postupak testiranja hipoteza započinje pravilno definiranim hipotezama koje su u skladu s predmetom istraživanja.

Temeljne hipoteze ovog istraživanja glase:

**H1:** Postoji povezanost između materijalnih strategija motiviranja i demografskih karakteristika zaposlenika.

**H2:** Postoji povezanost između nematerijalnih strategija motiviranja i demografskih karakteristika zaposlenika.

### **1.4. Korištene znanstvene metode**

Analizom dosadašnjih znanstveno-stručnih spoznaja iz područja istraživanja i korištenjem znanstvene metodologije, poput povijesne metode i metode analize, sinteze, komparacije i drugih relevantnih metoda, prikupit će se i obraditi sekundarni podaci o upravljanju ljudskim potencijalima, motivacijskom sustavu poslovnih organizacija i maloprodajnih tvrtki, s ciljem definiranja polaznih pretpostavki za provođenje primarnog empirijskog istraživanja.

Istraživanje na zaposlenicima prodavaonica trgovine na malo provelo se putem strukturiranog anketnog upitnika s ciljem prikupljanja primarnih podataka i testiranja postavljenih hipoteza. Polustrukturirani upitnik proveo se na uzorku zaposlenika prodavaonicama trgovine na malo na području grada Zadra. Analiza prikupljenih podataka obavila se pomoću programa Excel. Osim osnovnih statističkih alata, prosječna vrijednost, mod, aritmetička sredina, izrada grafikona, napravljeni su i hi-kvadrat testovi temeljem kojih se testirao utjecaj nezavisnih varijabli (spol, dob, radno iskustvo te najviši završeni stupanj i područje obrazovanja) na zavisnu varijablu (motivaciju zaposlenika). Utvrđivanjem povezanosti ili nepovezanosti varijabli pokušala se dokazati međupovezanost materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja i nezavisnih varijabli. U analizi podataka, također, se koristiti deskriptivna statistika, a rezultati su radi bolje interpretacije grafički i tablično prikazani.

## **1.5. Struktura rada**

U prvom poglavlju rada piše se o maloprodaji u svijetu i Republici Hrvatskoj. Prije svega, definirani su pojmovi trgovine i maloprodaje kako bi se dao teorijski okvir za lakšedalnje razumijevanje teksta. Unutar istog poglavlja prikazan je i povijesni razvoj trgovine i maloprodaje u svijetu i Republici Hrvatskoj od njihovog nastanka sve do danas. Jednakotako su objašnjeni pojmovi maloprodajnih poduzeća i poslovnih jedinica suvremene trgovine. U sklopu svega navedenog prikazani su i određeni statistički pokazatelji koji ukazuju na važnost sektora trgovine na veliko i malo te su prikazani primjeri razvoja velikih trgovačkih lanaca s ciljem ukazivanja na važnost trgovine za domaće i svjetsko gospodarstvo. Unutar ovog poglavlja prikazane su i sociodemografske karakteristike zaposlenih u trgovini kao polazište za provedeno istraživanje. U drugom poglavlju rada prikazan je teorijski okvir motivacijskog sustava kao integralni dio upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim organizacijama koji obuhvaća teorije motivacije, strategije motiviranja, upravljanje radnom sredinom te suvremene zahtjeve motiviranja zaposlenika u organizacijama. U sklopu ovog poglavlja, uz već spomenute teorijske okvire, prikazana su dosadašnja istraživanja na temu materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja u Hrvatskoj i u drugim državama svijeta. U zadnjem poglavlju izloženi su rezultati istraživanja i obrađeni podaci koji su prikupljeni provođenjem vlastitog istraživanja na području grada Zadra, a sve s ciljem dokazivanja postavljenih radnih hipoteza.

## 2. MALOPRODAJA U SVIJETU I HRVATSKOJ

Ovo poglavlje daje pregled maloprodaje u svijetu i Republici Hrvatskoj. Prije svega, potrebno je definirati trgovinu i maloprodaju kako bi se postavili teorijski okviri za lakše razumijevanje daljnjeg teksta. Prikazat će se i povijesni razvoj istih pojmova te će se pobliže objasniti pojmovi maloprodajno poduzeće i poslovne jedinice. Na kraju poglavlja iznijet će se suvremeni trendovi koji se javljaju u trgovini kako bi se ukazalo na daljnji trend razvoja.

### 2.1. Definiranje trgovine i maloprodaje

Trgovina je neizostavni dio suvremenog poslovanja, stoga je, prije svega, potrebno definirati pojmove **trgovina** i **maloprodaja**. Prema Tomaševiću (1970), trgovina je „gospodarska djelatnost koja se definira kao kupovanje raznih vrsta roba od proizvođača, a uz kupovanje, obuhvaća još i skladištenje roba te čuvanje zaliha koje su potrebne za nesmetani proces prodaje roba širokog aortimana velikom broju potrošača“. U Hrvatskoj je na temelju članka 43. Zakona o službenoj statistici (NN, 103/03), Državni zavod za statistiku (DZS) 2007. godine odredio metodologiju za statističku primjenu nacionalne klasifikacijske djelatnosti (NKD). Sukladno ovoj odluci, „NKD se definira kao klasifikacija svih ekonomskih djelatnosti Republike Hrvatske te služi za prikupljanje, upisivanje, obradu, objavu i diseminaciju statističkih podataka, a služi i u svrhu razvrstavanja poslovnih subjekata, kao i za vođenje poslovnih registara“ (DZS, 2007). Trgovina je prema ovome zakonu „uređena odjeljkom 47, G područjem (trgovina na veliko i malo: popravak motornih vozila). Osim ovog odjeljka, područje G uključuje još i odjeljak 45 (Trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima; popravak motornih vozila i motocikala.)te odjeljak 46 (Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima.)“. Prema Zakonu o trgovini (NN, 63/13), trgovina se dijeli na trgovinu na veliko i trgovinu na malo. Trgovina na veliko je Zakonom o trgovini (NN, 30/14) definirana kao „kupnja robe u svrhu daljnje prodaje profesionalnim korisnicima, tj. drugim pravnim i fizičkim osobama koje obavljaju neku registriranu ili zakonom određenu djelatnost, obavlja se u prodajnim objektima ili na tržnicama na veliko“, dok je trgovina na malo (NN, članak 9) definirana kao „kupnja robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu upotrebu ili upotrebu u kućanstvima koja se obavlja unutar ili izvan prodavaonica“.

Trgovina na malo prema Segetliji (2012) obuhvaća sve transakcije u kojima je namjera kupca proizvod potrošiti kroz osobnu, obiteljsku ili kućansku upotrebu, a može se promatrati u funkcionalnom i institucijskom smislu. Kada se govori o funkcionalnom smislu trgovina na malo promatra se kroz aktivnosti trgovine, dok je u institucionalnom smislu naglasak u trgovini na malo stavljen na nositelje, tj. subjekte. Segetlija (2012) naglašava kako se pojam trgovine na malo mora strogo odvojiti od pojma maloprodaje, a glavni razlog za to je što se trgovina na malo bavi isključivo prodajom roba i usluga, dok se kod maloprodaje u cijeli proces uključuje i nabava robe. Jednakotako, trgovine na malo uključuju samo trgovine kao objekte u kojima se vrši prodaja, dok maloprodaja uključuje i prodavanje na malo koje obavljaju i netrgovinski subjekti.

Maloprodaja u Hrvatskoj i svijetu zauzima značajno mjesto po broju ljudi koje zapošljava, po ostvarenom prometu i udjelu u BDP-u. Na temelju Segetlijeve (2012) analize u tablici 11. prikazanje udio zaposlenih u trgovini na malo i maloprodajnog prometa u BDP-u odabranih zemalja. Iz tablice je vidljivo kako Republika Hrvatska ima najveći udio maloprodajnog prometa u odnosu na ostale odabrane zemlje Europske unije, no, kako navodi Segetlija (2012), važno je uzeti u obzir činjenicu da na rezultate udjela značajan utjecaj imaju i razine cijena u pojedinim gospodarstvima. Jednako tako, pokazalo se da je u svim odabranim zemljama značajan utjecaj maloprodajnog prometa na BDP.

Tablica 1. Udio zaposlenih u trgovini na malo i maloprodajnog prometa u BDP-u odabranih zemalja

Redni broj	Zemlja	Broj zaposlenih u 000	Udio u ukupnom broju zaposlenih (%)	Udio maloprodajnog prometa (%)
1.	Hrvatska	153,3	9,4	30
2.	Estonija	48,3	7,4	26,9
3.	Letonija	106,6	9,5	25,7
4.	Poljska	1330,2	8,4	24,4
5.	Litva	156,6	10,3	23,4
6.	Bugarska	274,6	8,2	23,4
7.	Mađarska	342,6	8,8	23,4
8.	Češka	352,4	7	22
9.	Slovenija	54,9	5,5	21,9
10.	Francuska	1785,3	7	21,3
11.	V. Britanija	3086	10,6	20,9
12.	Finska	157,7	6,2	18,3
13.	Italija	1892,7	8,1	17,9
14.	Austrija	337,8	8,3	17,7
15.	Slovačka	103,5	4,3	17,1
16.	Njemačka	2820,8	7,3	16,5
17.	Nizozemska	784,5	9,1	15,7
18.	Švedska	300,4	6,5	14,8
19.	Norveška	200,9	8	13,7
20.	Rumunjska	548	5,8	1,9

Izvor: obrada autorice prema Segetlija, 2012: 170

Prema prikazanoj tablici evidentno je da najveći udio zaposlenih u trgovini na malo ima Velika Britanija s 10,6% zaposlenih, slijedi je Litva s 10,3%, dok najmanji udio zaposlenih u maloprodaji ima Slovačka s 4,3%. Republika Hrvatska se nalazi na 11. mjestu s udjelom od 9,4% zaposlenih u maloprodaji, što je iznad prosjeka u odnosu na prikazane zemlje, no važno je naglasiti kako se u tom razdoblju u Hrvatskoj događalo nekoliko procesa. Kako navodi Segetlija (2012), zaposlenost u Republici Hrvatskoj u tom razdoblju pada za čak 32,0%, dok je u trgovini na malo pad iznosio 36,5%, za usporedbu u istom tom razdoblju nezaposlenost u trgovini na veliko iznosila je 11,5%. Osim pada zaposlenosti pojavljuju se i problemi s privatizacijom i pretvorbom vlasništva što uvjetuje smanjenje ili potpuno nestajanje određenih poduzeća.

## 2.2. Povijesni razvoj trgovine i maloprodaje u svijetu i Republici Hrvatskoj

O dugoj tradiciji i starosti trgovine piše Brčić-Stipčević (2004) koja naglašava kako se „ukupan razvoj društva u cjelini može poistovijetiti s razvojem trgovine i trgovinske djelatnosti, a kada se ovi pojmovi promatraju na području Republike Hrvatske, trgovina se prati još iz vremena pradomovine Hrvata, preko Dubrovnika i Zagreba koji su u vrijeme feudalizma bili najvažnija trgovinska središta pa sve do novijih vremena“.

Prema Segetliji (2012), razvoj trgovine na području Republike Hrvatske može se podijeliti u nekoliko faza. Prema ovom autoru, prva faza odnosi se na maloprodaju u antičkom vremenu gdje se najstarijim oblikom trgovine smatra tzv. nomadska trgovina koja je podrazumijevala trgovce koji su putovali od mjesta do mjesta karavanskim i vodenim putevima i nosili robu sa sobom.

Sljedeća faza maloprodaje razvijala se u srednjem vijeku kada se pojavljuju tržnice i sajmovi koji su poznati do danas. Ovu fazu karakterizira približavanje trgovine potrošačima, stalne lokacije i pojava radnji (u smislu prodavaonica) koje se otvaraju u većini naseljenih gradova. U ovoj fazi još uvijek nije postojala podjela na trgovinu na veliko i trgovinu na malo, već je univerzalni trgovac obavljao obje. (Segetlija, 2012)

Treća faza razvoja događa se između dvaju svjetskih ratova. Političke prilike koje su se odvijale na ovom području u to vrijeme uvelike su odredile brzinu i kvalitetu razvoja maloprodaje. Segetlija (2012) objašnjava kako je u to vrijeme kapitalizam na prostorima Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca (Kraljevina SHS) kasnio pa je zemlja u usporedbi s ostalim zemljama Europe bila gospodarski zaostala, a najveći udio u strukturi nacionalnog dohotka imala je poljoprivreda koja je zapošljavala najveći broj stanovnika. Isti autor dalje naglašava kako je u zemlji vladalo siromaštvo, oskudica živežnih namirnica, problemi ishrane, niske tržišnosti i proizvodnosti, a dodatan problem bile su i onesposobljene željezničke pruge te poremećen promet uopće zbog čega se razvijala jedino lokalna trgovina. Preokret je donijela poslijeratna inflacija u kojoj je napredovalo ulaganje kapitala u industriju i građevinarstvo, povećao se broj banaka, dioničkih društava, trgovačkih radnji, novčarski zavoda, no pasivnost vanjskotrgovinske bilance je i dalje izazivala inflaciju preko devalvacije dinara. Kriza se osjećala i u trgovini gdje su trgovci smanjivali svoje nabavke, prodavaonice su djelovale u malim i neuglednim prodajnim prostorima s oskudnim skladištima i primitivnom organizacijom, bile su u posjedu obiteljskih vlasnika, a njihov daljnji napredak

osim krize gospodarstva dodatno je usporavalo i zaostalo zakonodavstvo. (Segetlija, 2012) Veća trgovinska poduzeća pojavljivala su se tek u većim gradovima. Autorica Brčić-Stipčević (2004) naglašava kako je za „razvoj maloprodaje u ovom razdoblju najvažniji faktor upravo razvitak gradova, a budući da je u ovom razdoblju jedini takav bio Zagreb, nanašim prostorima nastao je veliki broj malih, tehnički zaostalih prodavaonica uglavnom mješovitog tipa“.

Tablica 2. Trgovinske radnje 1937. godine u navedenim gradovima

Područje komore	Trgovina na veliko	Prodavaonice živežnih namirnica	Prodavaonice mješovite robe	Ostalo	<b>Ukupno</b>
Dubrovnik	33	119	490	386	995
Zagreb	772	4362	3031	4386	11777
Osijek	-	820	1152	1172	3144
Split	189	1062	1735	1794	4591
<b>Ukupno</b>	<b>994</b>	<b>6363</b>	<b>6408</b>	<b>7736</b>	<b>20507</b>

Izvor: obrada autorice prema Segetlija, 2012: 119

O trgovinskoj aktivnosti na području Hrvatske svjedoči i tablica 2. u kojoj je vidljivo kako je najveći broj prodavaonica bilo smješteno u Zagrebu, što ne čudi, budući da se u ovom razdoblju najveći broj trgovina smještao unutar velikih gradova. Nadalje, iako se na prvi pogled čini da prevladavaju prodavaonice živežnih namirnica, ukupan broj na dnu tablice pokazuje da je nešto više prodavaonica mješovite robe. Brčić-Stipčević (2004) piše kako su u ovom razdoblju u Republici Hrvatskoj „djelovali razni oblici prodavaonica: robne kuće (Kästner & Öhler kao prva robna kuća u Hrvatskoj i Jugoslaviji), industrijske prodavaonice, prodavaonice potrošačkih zadruga te male privatne prodavaonice“.

Četvrta faza maloprodaje odvija se u socijalizmu. Prema Segetliji (2012), oblici prodavaonica u ovom vremenu razvijali su se više na temelju utjecaja države, nego li tržišta i konkurencije što znači da je zakonodavac, tj. država zadirala u cijene određujući stope i apsolutne iznose u cijeni, što je usporavalo razvoj maloprodaje. Potaknuto općim gospodarskim razvojem, u kasnijim godinama dolazi do bržeg razvoja maloprodaje i novih oblika prodavaonica. Nakon 1971. godine dolazi do oblikovanja prodavaonica u sustave „organizacija udruženog rada“. Također se pojavljuju i privatne prodavaonice, zadružne i industrijske prodavaonice, robne kuće, putujuće samoposlužne autopraonice, supermarketi, hipermarketi, benzinske stanice, prodavaonice namještaja i drugi oblici trgovina. Brčić-Stipčević (2004) navodi kako su „loš položaj maloprodaje 1980-ih još više pogoršali problemi s kojimase suočilo gospodarstvo



zemlje, a koji su se manifestirali u vidu stagnacije proizvodnje, visoke inflacije, visoke stope nezaposlenosti, visoke inozemne zaduženosti i dr.“.

Tablica 3. prikazuje razdoblje četvrte faze razvoja maloprodaje te daje pregled prometa i prodajnih površina u maloprodaji u Hrvatskoj. Prema prikazanoj tablici, vidljivo je kako se promet u maloprodaji unutar promatranog razdoblja povećava od 1963. godine sve do 1982. godine. Nakon toga bilježi se pad u odnosu na prethodne godine što pokazuje da uzlazni trend rasta prometa nije stabilan nakon 1982. godine. Iako promet nakon navedene godine bilježi pad, prodajna površina te broj stanovnika bilježe iz godine u godinu stabilan rast.

Tablica 3. Promet i prodajna površina u maloprodaji u Hrvatskoj od 1963. do 1989. godine

Godina	Promet u 000 konvert.din.	Prodajna površina u m <sup>2</sup>	Broj st. u 000	Promet po 1 m <sup>2</sup> u konvert.din.	Prod.površ po 1 stan. u m <sup>2</sup>
1963.	767	432 982	4 232	1,77	0,10
1965.	904	476 932	4 273	1,90	0,11
1966.	934	512 939	4 300	1,82	0,12
1968.	1 057	626 295	4 353	1,69	0,14
1970.	1 314	760 806	4 406	1,73	0,17
1972.	1 605	876 070	4 447	1,83	0,20
1974.	1 769	988 372	4 482	1,79	0,22
1976.	1 723	1 055 332	4 517	1,63	0,23
1978.	2 075	1 215 076	4 553	1,71	0,27
1980.	2 129	1 369 599	4 588	1,55	0,30
1982.	2 098	1 428 562	4 621	1,47	0,31
1984.	1 992	1 484 115	4 643	1,34	0,32
1986.	2 036	1 600 818	4 667	1,27	0,34
1989.	1 076	1 720 366	4 685	0,99	0,37

Izvor: obrada autorice prema Segetlija, 2012: 136

Zadnja peta faza razvoja maloprodaje odvija se od 1990-ih godina i traje sve do danas. U tablici 4. prikazan je udio maloprodaje u GDP-u u županijama iz 2008. godine. Vidljivo je da najveći udio maloprodaja ima u BDP-u Grada Zagreba i Zagrebačke županije, dok najmanji udio ima u županijama na istoku zemlje.

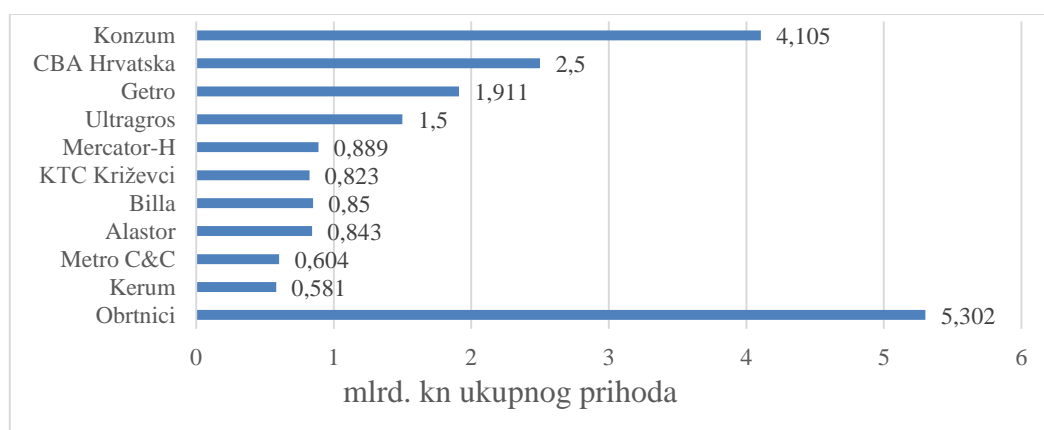
Tablica 4. Udio maloprodaje u BDP-u u hrvatskim županijama u 2008. godini

Red. br.	Županija	Promet u mil. EUR	BDP u mil. EUR	Udio prometa u BDP-u u %
1.	Grad Zagreb	6.393	14.622	43,7
2.	Zagrebačka	1.125	2.627	42,8
3.	Krapinsko-zagorska	200	1.011	19,8
4.	Varaždinska	498	1.700	2,3
5.	Koprivničko-križevačka	413	1.169	35,3
6.	Međimurska	209	1.057	19,8
7.	Bjelvarsko-bilogorska	342	1.037	33,0
8.	Karlovačka	163	1.127	14,5
9.	Sisačko-moslavačka	197	1.470	13,4
10.	Primorsko-goranska	1.087	3.864	28,1
11.	Ličko-senjska	82	492	16,7
12.	Zadarska	375	1.580	23,7
13.	Šibensko-kninska	278	932	23,7
14.	Splitsko-dalmatinska	1.401	4.058	34,5
15.	Istarska	556	2.826	19,7
16.	Dubrovačko-neretvanska	242	1.344	18,0
17.	Virovitičko-podravsko	123	661	18,6
18.	Požeško-slavonska	132	557	23,7
19.	Brodsko-posavska	139	1.074	12,9
20.	Osječko-baranjska	409	2.844	14,4
21.	Vukovarsko-srijemska	311	1.318	23,6
	<b>REPUBLIKA HRVATSKA</b>	<b>14.610</b>	<b>47.370</b>	<b>30,8</b>

Izvor: obrada autorice prema Segetlija, 2012: 210

U maloprodaji ovog razdoblja javlja se i trend okrupnjavanja tržišta. Navedeno je vidljivo iz sljedeća dva grafikona koja prikazuju zaradu obrtnika u odnosu na 10 vodećih trgovačkih lanaca. Za usporedbu su izdvojene dvije godine, 2002. i 2010. godina.

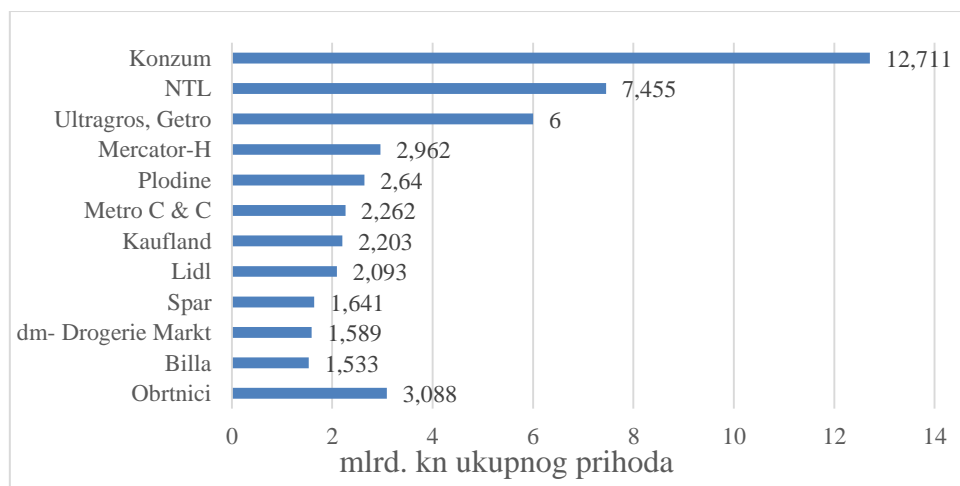
Grafikon 1. Odnos zarade obrtnika i 10 vodećih trgovačkih lanaca u 2002. godini



Izvor: obrada autorice prema Segetlija, 2012:192

U 2002. godini obrtnici su ostvarili ukupno 5.302 mlrd.kuna ukupnih prihoda što ih stavlja na prvo mjesto po ukupno ostvarenoj zaradi. No, iako su obrtnici u ovom razdoblju prvi po ostvarenoj ukupnoj zaradi, utjecaj vodećih 10 trgovačkih lanaca dovodi do njihovog slabljenja na tržištu.

Grafikon 2. Odnos zarade obrtnika i 10 vodećih trgovačkih lanaca u 2010. godini



Izvor: obrada autorice prema Segetlija, 2012:193

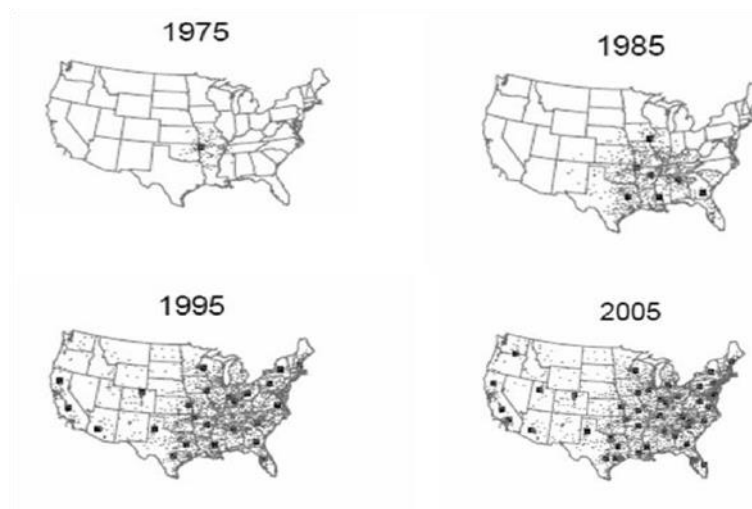
Iz Grafikona 2. vidljivo je kako se u samo 8 godina zarada obrtnika s 5,302 milijarde kuna smanjila na 3,088 milijarde, dok su se prihodi ostalih trgovačkih lanaca, u prvom redu Konzuma, povećali za 8,606 milijardi kuna. Osim vrtoglavog rasta prihoda Konzuma, na grafikonu je vidljivo kako su neki trgovački lanci nestali iz popisa 10 najvećih trgovačkih lanaca Republike Hrvatske: Kerum, Alastor, KTC Križevci i CBA Hrvatska, dok su mjesto na tom popisu zauzele Plodine, Kaufland, Lidl, Spar i dm-Drogerie Markt. Sve navedeno ide u prilog tezi kako strani trgovački lanci sve više ulaze na tržište Republike Hrvatske te izbacuju domaće trgovačke lance, ali i obrtnike čiji se broj u razdoblju od 8 godina drastično smanjio što se može iščitati iz prikazanih prihoda.

O trenutnom popisu vodećih trgovačkih lanaca Republike Hrvatske svjedoče podaci iz izvješća Fine za 2015. godinu koje navodi Jutarnji list (2016), a pokazuju da se trend ovog oblika maloprodaje nastavlja i u godinama nakon 2010. „Prvih 10 trgovačkih lanaca je u 2015. godini ostvarilo ukupan promet od 35,4 milijarde kuna, dok su vodeći na ovom popisu Konzum s 14,95 milijarde kuna prihoda, Plodine a 3,88 milijarde kunaprihoda i Lidl s prihodom od 3,72 milijarde kuna. Iako Konzum u odnosu na 2014. godinu bilježi rast od 1,5 milijardi

kuna, najbrže rastući trgovački lanac je Lidl koji u razdoblju od 1 godine (2013.-2014.) bilježi rast prihoda za 11, 5%, dok mu se dobit u trećoj uzastopnoj godini poslovanja (2015) utrostručio te premašuje 185,4 milijuna kuna. Rast bilježi i drugi trgovački lanac grupacije Schwartz Kaufland (3,22 mlrd.kn) te austrijski Spar (2,56 mlrd.kn). Uz navedena 4 trgovačka lanca, u top 10 nauspješnijih ubrajaju se još i Tommy (2,26mlrd.kn), Billa (1,68 mlrd.kn), Studenac (1,42 mlrd.kn), KTC (1,29 mlrd. kn) i Metts (462 mil. kn).“

Kako bi se dobio uvid u procese razvoja i širenja trgovine u svijetu, prikazana je slika razvoja jednog od najutjecajnijih i najvećih svjetskih trgovačkih lanaca, a riječ je o Wal-Martu. Prema službenoj web-stranici ovog trgovačkog lanca (WalMart, 2016), „osnovao ga je Sam Walton koji se vodio idejama visoke vrijednosti i kvalitetne usluge za potrošače. On je prepoznao novu pojavu na tržištu, diskontne prodavaonice mješovitog tipa koje je odlučio implemenirati u svoje poslovanje. Iako je to u njegovo vrijeme bila suluda zamisao koju je konkurencija unaprijed osudila na propast, 1962. godine otvorena je prva trgovina u Rogersu, Arkansas, a već nakon pet godina, točnije 1967. godine, otvara se 24. trgovina ovog trgovačkog lanca, s ukupnim prihodima od 12,7 milijuna dolara. Također, 1971. godine dionice Wal-Marta uvrštavaju se na njujoršku burzu, a kompanije posjeduje 51 trgovinu te 78 milijuna dolara vrijednu prodaju. Ubrzan rast nastavlja se i u 1980. godini kada ovaj trgovački lanac ostvaruje nevjerojatnih milijardu dolara prodaje s 276 trgovina, što nikome do tada u tako kratkome roku nije uspjelo.“. Prema službenoj web-stranici ovog trgovačkog lanca (Walmart, 2016), jedan od najvećih razloga upjeha je „temeljenje rasta na principu ostvarenja ušteda i povećanja produktivnosti što je postignuto građenjem iznimno guste mreže prodavaonica s ciljem snižavanja troškova distribucije i dostave robe. Danas Wal-Mart ima više od 11.500 trgovina u 28 svjetskih zemalja, posluje i online, a godišnji prihodi mu dosežu 482,1 milijarde dolara te predstavlja jedan od najuspješnijih trgovačkih lanaca svijeta“.

Slika 1. Geografska rasprostranjenost Wal-Marta u SAD-u tijekom povijesnog razvoja



Izvor: obrada autorice prema Koncentracija trgovine, 2014.

Poslovni. hr (2012) piše kako „prema Storesovoj ljestvici na europskom tržištu maloprodajnih lanaca prvo mjesto zauzima Francuski Carrefour koji posluje s godišnjim prihodom većim od 121,5 milijuna dolara. Drugi je britanski Tesco s godišnjim prihodom 94,2 milijuna dolara, a treći je njemački Metro C&C s godišnjim prihodom od 89,3 milijuna dolara“.Prema stranici Seebiz. Eu (2014),u 2014. godini „prema izvješću Globalne snage maloprodaje na tržištu SAD-a, ali i svijeta, najveću prednost ima Wall Mart“.

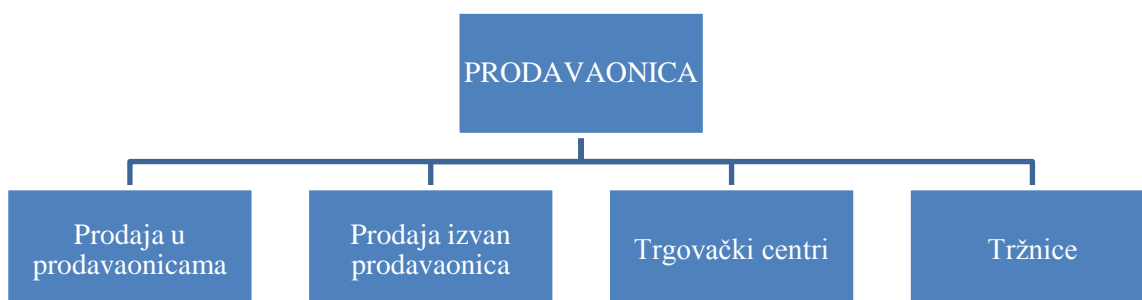
### **2.3. Maloprodajna poduzeća i poslovne jedinice suvremene trgovine**

Jedan od pojavnih oblika trgovine je maloprodaja. Prema Segetliji (1999), osim maloprodajnog poduzeća u skupinu pojavnih oblika mogu se ubrojiti još i maloprodajni pogoni (jedna ili više poslovnih jedinica), maloprodajna poslovna jedinica (što se odnosi na prodavaonicu ili izvan prodavaoničku maloprodajnu jedinicu), maloprodajna uslugu te grupu proizvoda ili pojedinih artikala. Poslovne jedinice maloprodaje su ujedno i njihovi pogoni, tj. mjesta na kojima se odvija maloprodaja, a mogu biti posebna mjesta ili u sklopu posebnih institucija tržišnog gospodarstva. Poslovne jedinice maloprodaje u društvu su dobile uvriježen naziv „prodavaonice“, a Segetlija (2012) ih definira kao poslovne jedinice, koje unutar posebno uređenih prostora, prilagođenih obujmu i zahtjevima proizvoda, služe za neposrednu prodaju krajnjim potrošačima. Nadalje, prostor poslovnih jedinica dijeli na prostor za opremu,

robu, kupce i prodavače te na skladišni i administrativni prostor i prostor za održavanje osobne higijene.

Budući da trgovinu karakterizira nagli razvoj asortimana proizvodnje i nastajanje novih potreba potrošača, poslovne jedinice sve više svoj asortiman oblikuju upravo prema određenim krugovima potreba potrošača. Uslijed tog procesa nastaju nove kombinacije asortimana što utječe na razvoj novih oblika trgovinske strukture. (Segetlija, 2011) Prema tome, može se zaključiti da je maloprodajna struktura iznimno dinamičan proces koji se mijenja u određenom vremenskom razdoblju, ovisno o pojavi novih potreba potrošača, što dovodi i do promjena vrsta maloprodavača na tržištu. Upravo zbog prethodno navedenog, ali i činjenice da je prije 2007. godine klasifikacijski okvir Republike Hrvatske, prema riječima Hrvatske gospodarske komore (2007), „bio neprimjeren, zastarjeo i nije pratio dinamične promjene i terminologiju Europskog statističkog sustava“, Hrvatska gospodarska komora 2007. godine objavljuje Klasifikaciju prodavaonica i ostalih oblika prodaje u trgovini na malo u Hrvatskoj. (HGK, 2007) Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika prodaje u sektoru trgovine na malo „temelji se na teorijskom okviru i definicijama Europskog statističkog sustava“. (HGK, 2007) Prema HGK (2004), „polazišta za klasifikaciju prodavaonica i ostalih oblika prodaje u trgovini je Nacionalna klasifikacija djelatnosti sektor G 52 - trgovina na malo koja je ujedno i statistički standard europske unije“. Pri izradi tipologije prodavaonica, HGK (2004) uzima kriterije kao što su: „1) mjesto prodaje (prodaja u i izvan prodavonice), 2) asortiman proizvoda, 3) metoda prodaje, 4) površina prodajnog prostora, 5) raspoloživost parkirališta te 6) razinu usluga i cijena“. U daljnjem dijelu rada slijedi detaljno objašnjenje svake stavke klasifikacije prodavaonica i ostalih oblika maloprodaje.

Slika 2. Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika maloprodaje u Republici Hrvatskoj



Izvor: obrada autorice prema HGK, 2004.

## 1) PRODAJA U PRODAVAONICAMA

Prodaja u prodavaonicama prema HGK (2004) dijeli se na: *prodavaonice pretežno prehrambenim proizvodima* i *prodavaonice pretežno neprehrambenim proizvodima*.

Prva kategorija, *prodavaonice pretežno prehrambnim proizvodima* dalje se dijeli na: *specijalizirane prodavaonice prehrambenim proizvodima* (specijalizirana i tvornička prodavaonica prehrambenim proizvodima) i *nespecijalizirane prodavaonice pretežno hranom, pićem i duhanskim proizvodima*.

Specijalizirana prodavaonica prehrambenim proizvodima podrazumjeva specijalizirani asortiman hrane, pića i duhanskih proizvoda, a njen asortiman može biti voće i povrće, meso i mesni proizvodi, ribe, školjke i rakovi, kruh, pecivo, kolači i tjestenine, bomboni i slatkiši, alkoholna i druga pića, duhan i duhanski proizvodi, mlijeko i mliječni proizvodi, jaja itd. Zakonskom regulativom utvrđeno je da je najmanja površina ovakvog tipa prodavaonice 6 m<sup>2</sup> a kao najbolji primjer ovog tipa prodavaonice može se navesti bio&bio trgovine koje se bave prodajom specijaliziranog asortimana prirodnih i certificiranih organskih proizvoda. Tvornička prodavaonica prehrambenih proizvoda predstavlja direktnu prodaju proizvođača prehrambenih proizvoda po niskim cijenama, a dobar primjer je „Bonbonniere-Kraš“, mala prodavaonica proizvoda tvornice Kraš, smještena neposredno na ulazu u tvornicu.

Nespecijalizirane prodavaonice s *pretežno* hranom, pićem i duhanskim proizvodima dijele se na:

- a) *Klasična prodavaonica*, prodaju obavlja na klasičan način posredovanjem trgovca te nudi ograničen asortiman proizvoda s velikim koefijentom obrtaja, uglavnom proizvoda dnevne, ali i povremene potrošnje, dok joj prodajna površina mora prelaziti 12 m<sup>2</sup>. Primjeri ovih prodavaonica su Konzum ili Spar trgovine koji svoje prodavaonice imaju u manjim naseljima ili manje naseljenim gradovima. Primjer „lokalne“ prodavaonice ovog tipa u Zadru je Bakmaz.
- b) *Mini market* je prodavaonica koja nudi osnovne proizvode za svakodnevnu upotrebu kao što su kruh i mlijeko, svježe voće i povrće. Metoda prodaje je samoposluživanje, dok površina prodajnog prostora mora biti veća od 30m<sup>2</sup>. Primjer je „Mini market Suzy“- Brseč.

- c) *Supereta* predstavlja oblik prodavaonice samoposluživanja kućnim potrepštinama, pićem i prehrambenim proizvodima među kojima obavezno mora stajati kruh, mlijeko, svježe meso, voće i povrće. Površina ne smije biti manja od 120 m<sup>2</sup>.
- d) *Supermarketisu* prodavaonice u kojima se nude uglavnom prehrambeni proizvodi. Metoda posluživanja je uglavnom samoposluživanje ili samoposluživanje kombinirano s poslugom. Površina prodajnih prostora je između 400m<sup>2</sup> i 2500 m<sup>2</sup> s uvjetom da prodavaonice veće od 1000 m<sup>2</sup> moraju kupcima osigurati vlastito parkiralište sukladno važećim zakonskim regulativama. Primjer ovog tipa prodavaonice je supermarket Kaufland Zadar.
- e) *Hipermarket* je prodavaonica koja nudi širok asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda te različitu ponudu usluga u sklopu svog prostora. Metoda posluživanja je samoposluživanje ili u kombinaciji s poslugom. Najmanja predviđena veličina je 25000 m<sup>2</sup> s obaveznim parkiralištem. Primjer prodavaonice ovog tipa je hipermarket Interspar Zadar koji kao dodatne usluge u svom prodajnom prostoru ima frizerski salon, prodavaonicu DM i druge popratne sadržaje.
- f) *Diskontna prodavaonica s pretežno prehrambenim proizvodima* nudi prehrambene proizvode velikog obrtaja. Karakteriziraju ih niže cijene asortimana tokom cijele godine zbog niskih troškova poslovanja i minimalne razine usluga. Metoda prodaje je samoposluživanje, a veličina prodajnog prostora je najmanje 50 m<sup>2</sup>.
- g) *Cash&Carry prodavaonica* funkcionira na principu samoposluživanja u tzv. prodajnim skladištima radi daljnje prodaje, prerade ili krajnje potrošnje. Kupci ovakvog tipa prodavaonice na korištenje dobivaju kartice bez kojih kupnja u ovim prodavaonicama nije moguća. Najpoznatiji primjer su Metro cash&carry i Velpro trgovine.
- h) *Prodavaonice na benzinskim postajama* u svom asortimanu imaju različite prehrambene i neprehrambene proizvode, kozmetičke proizvode, cigarete, pića te proizvode za njegu i održavanje automobila. Kao što im i naziv govori, smješteni su u sklopu benzinske postaje.

Druga kategorija unutar prodaje u prodavaonicama su prodavaonice s *pretežno* neprehrambenim proizvodima, a dijele se na: *specijalizirane* i *nepcijalizirane prodavaonice neprehrambenih proizvoda*.

Specijalizirane prodavaonice neprehrambenim proizvodima dijele se na:



- a) *Specijalizirane prodavaonice neprehrambenim proizvodima* nude specijalizirani asortiman proizvoda, odnosno usku liniju proizvoda i dubok asortiman unutar te linije. Asortiman mogu sačinjavati razni kozmetički i toaletni proizvodi, tekstil, odjeća, obuća, namještaj, boje i staklo, knjige, ravjeta i drugi neprehrambeni proizvodi. U ovu skupinu ubrajaju se i prodavaonice velikih prodajnih površina koje su specijalizirane u nekom području prodaje. Ove prodavaonice karakterizira viša razina usluge te prodaja posredovanjem prodavača. Najmanja veličina prodajnog prostora je 6 m<sup>2</sup>, a kao primjer može se navesti „Prima“- salon namještaja.
- b) *Specijalizirane robne kuće* su velike prodavaonice na više etaža koja u svojoj ponudi nudi proizvode više robnih grupa. Ne nude prehrambene proizvode, a najčešće su to robne kuće tekstila, obuće ili auto dijelova. Smještene su u centralnim gradskim zonama.
- c) *Tvorničke prodavaonice neprehrambenog tipa* je direktna/vlastita prodaja proizvođača po niskim cijenama, jakih marki (odjeće/obuće) kao način prodaje prekomjerne proizvodnje robe s greškom koja ne zadovoljava utvrđene sandarde kvalitete ili prodaje robe izvansezonskih artikala.
- d) *Ljekarna* je tip prodavaonice u kojoj se obavlja prodaja na malo lijekovima i medicinskim pomagalima.

Nespecijalizirane prodavaonice neprehrambenih proizvoda dijele se na:

- a) *Nespecijalizirane prodavaonice s pretežno neprehrambenim proizvodima* koje nude širok, ali ne i relativno dubok asortiman raznovrsnih proizvoda.
- b) *Univerzalna robna kuća* je prodavaonica koja nudi širok i relativno dubok asortiman koji obuhvaća neprehrambene proizvode. Razina usluge je viša, a prodaja je organizirana po specijaliziranim odjelima. Prodaja prodajnog prostora je najmanje 1000 m<sup>2</sup>.
- c) *Diskontna prodavaonica s pretežno neprehrambenim proizvodima* je tip prodavaonice koji nudi neprehrambene proizvode s velikim obrtajem. Cijene su niže od ostalih prodavaonica tijekom cijele godine zbog nižih troškova poslovanja i minimalne razine usluga. Površina prodajnog prostora mora biti minimalno 50m<sup>2</sup>.

## 2) PRODAJA IZVAN PRODAVAONICA

U prodaju izvan prodavaonica mogu se uključiti sljedeći tipovi:

- a) *Kiosk* je posebno projektiran i mobilan objekt u kojem se proizvodi prodaju kroz odgovarajući otvor bez ulaska kupaca u prostor. Najčešće prodaju duhanske proizvode, novine, časopise i druge proizvode. Minimalna površina ovog objekta iznosi 3m<sup>2</sup>, a kao primjer može se navesti Tisak kiosk.
- b) *Benzinske postaje* su posebna prodajna mjesta koja prodaju naftne derivate, autoplin, plin u plinskim bocama te dijelove za popravak i održavanje automobila.
- c) *Otvoreni prodajni prostori* podrazumjevaju otvorene prostore s kojih se prodaju određeni proizvodi (npr. drva za ogrijev) čije skladištenje ne dozvoljava ograđena ili zatvorena skladišta.
- d) *Prodaja putem automata* je oblik prodaje koji se odvija putem automata, a funkcionira na principu kovanica ili žetona. Asortiman koji uključuju najčešće su cigarete, pića, slatkiši ili razne novine i časopisi. Prodaja putem automata obavlja se samo na mjestima odobrenim od strane nadležne lokalne samouprave ili od strane vlasnika prostora na koje se automat postavlja. Ovi aparati na sebi obavezno moraju imati istaknute podatke o vlasniku.
- e) *Štandovi i klupe* su prodajna mjesta na javnim površinama, tržnicama ili izvan njih. Dozvoljena je prodaja samo onih proizvoda koji se prema svojim svojstvima mogu prodavati izvan prodavaonice. Asortiman se uglavnom sastoji od voća i povrća, svježe ili smrznutog mesa (rashladne škrinje), prigodna prodaja (sezonski asortiman) itd. Na klupama i štandovima zabranjena je prodaja alkoholnih pića, duhanskih preradevina te svih električnih i elektronskih aparata, TV i radio prijammika, strojeva te njihovih dijelova. Jedakokao i kod automata, na štandovima i klupama mora biti vidljivo istaknuta pravna ili fizička osoba koja obavlja trgovinu.
- f) *Pokretna prodaja* je vrsta prodaje koju karakterizira odsustvo stalnog prodajnog mjesta, a može se obavljati putem posebno uređenog i opremljenog vozila za prodaju, kolica ili plovnog objekta.
- g) *Direktna prodaja* je neposredna prodaja proizvoda potrošačima u njihovim domovima ili domovima drugih, na njihovom radnom mjestu ili ostalim mjestima izvan stalnih maloprodajnih prodavaonica i to putem objašnjavanja ili demonstracije proizvoda.

Prodaja se ostvaruje putem ugovora, a asortiman uključuje prehrambene i neprehrambene proizvode te usluge.

- h) *Prodaja na daljinu* je ponuda i prodaja proizvoda kupcima putem sljedeća četiri oblika prodaje na daljinu: *prodaja putem kataloga, TV prodaja, prodaja putem interneta, prodaja putem telefona*. Prodaja se obavlja sklapanjem ugovora između trgovca ili potrošača, a proizvod se šalje poštom na adresu kupca. Primjeri ovog tipa su Neckermann, TopShop, Ebay i drugi kanali prodaje na daljinu.
- i) *Ostali oblici prodaje izvan prodavaonica* obuhvaćaju različite rashladne škrinje i vitrine, izložbeno prodajne salone, prodajna mjesta unutra institucija itd.

### **3) TRGOVAČKI CENTRI**

Jakovčić i Spevec (2004) definiraju trgovačke centre kao „grupe maloprodajnih i drugih komercijalnih objekata koje su planirane i razvijane kao jedinstvena cjelina te imaju jedinstvenu upravu“. Prema klasifikaciji Hrvatske gospodarske komore (2014), trgovački centri mogu biti otvorenog i zatvorenog tipa te se dijele na: trgovačke centre susjedstva, općinske trgovačke centre, regionalne centre te ostale vrste trgovačkih centara (superregionalni centri, specijalizirani trgovački centri, diskontni centri, tematski centri te proizvođački trgovački centri). Prodajna mjesta u trgovačkim centrima su prodavaonice koje se statistički prate i uključuju u oblike prodaje u prodavaonicama.

### **4) TRŽNICE**

Tržnice su otvoreni ili zatvoreni posebno uređeni, organizirani i opremljeni prodajno-poslovni prostor, s pratećom infrastrukturom na kojem se najčešće nude poljoprivredno-prehrambeni proizvodi. Ovim oblikom prodavaonice upravljaju trgovačka društva koja nude različite usluge: najam štandova te razne opreme, održavanja prostora, organiziranje prigodnih i sezonskih prodaja i dr. Za korištenje navedenih usluga korisnici/prodavači su obavezani trgovačkom društvu platiti naknadu. Prodaja se odvija na različitim štandovima, klupama, pomoću rashladnih vitrina, raznih automata, boksova, kioska i ostalih pomagala. Kao i kod trgovačkih centara, sve prodavaonice se statistički prate te uključuju u oblike prodaje izvan prodavaonica.

## 2.4. Suvremeni trendovi u trgovini

Iako Republika Hrvatska ima značajan udio maloprodajnog prometa u BDP-u, ali i zaposlenih u sektoru trgovine na veliko i malo, nakon analiziranja dostupnih podataka Knežević (2011) je ustanovila „kako je ukupan broj registriranih poslovnih subjekata za obavljanje trgovinske djelatnosti znatno opao, s 43% u 2000. godini na 27,5% u 2008. godini. Razloge za ovaj pad pronalazi u činjenici da u sektoru distributivne trgovine dolazi do okrupnjavanja poduzeća pri čemu se gase mala poduzeća. Iako je naveden glavni razlog pada broja poslovnih subjekata, u nekim razvijenim gospodarstvima ovo može upućivati na porast gospodarskih aktivnosti u drugim sektorima“.

U svrhu dokazivanja važnosti trgovine za gospodarstvo Republike Hrvatske prikazana je tablica 5. koja prikazuje udio zaposlenih u gospodarskim sektorima u 2014. godini. Prema prikazanim podacima Državnog zavoda za statistiku (2015), vidljivo je da je u prerađivačkoj industriji zaposleno najviše osobe, a zatim slijedi trgovina koja zapošljava ukupno 178.479 osoba. Od toga je u trgovini zaposleno 82.533 muškaraca te 94.132 žene.

Tablica 5. Zaposleni u gospodarskim sektorima u 2014. godini

Gospodarski sektor	UKUPNO		MUŠKARCI		ŽENE	
	Godišnji prosjek 2014.	Stanje 31.3.2014.	Godišnji prosjek 2014.	Stanje 31.3.2014.	Godišnji prosjek 2014.	Stanje 31.3.2014.
<b>UKUPNO</b>	<b>1 120 507</b>	<b>1 109 461</b>	<b>592 701</b>	<b>588 770</b>	<b>527 806</b>	<b>520 691</b>
Prerađivačka industrija	198 069	197 989	128 143	128 216	69 926	69 773
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	178 479	176 665	83 353	82 533	95 126	94 132
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	102 332	102 723	55 405	55 819	46 927	46 904
Obrazovanje	109 588	110 343	25 122	25 312	84 466	85 031
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	82 530	82 684	17 563	17 610	64 967	65 074
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	55 679	46 514	25 649	21 738	30 030	24 776
Poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo	22 954	23 173	16 864	17 081	6 090	6 092
Rudarstvo i vađenje	5 315	5 388	4 665	4 733	650	655

Izvor: obrada autorice prema: DZS, 2015

Vodeći sektor u zapošljavanju u Republici Hrvatskoj je prerađivačka industrija s ukupno 198.069 zaposlenih. U tablici 5. prikazani su ostali gospodarski sektori te ukupan broj njihovih zaposlenika. Iako se gospodarstvo Republike Hrvatske u velikoj mjeri oslanja na turizam, iz tablice je vidljivo da je u sektoru djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane zaposleno manje osoba nego u sektoru trgovine na veliko i malo. Manje zaposlenih od trgovine imaju i tradicionalno „najzaposleniji“ sektori javne uprave i obrane, obrazovanja te djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi. Udio zaposlenih muškaraca i žena ide u prilog muškarcima u tkz. „muškim djelatnostima“ kao što su prerađivačka industrija, poljoprivreda i šumarstvo, ribarstvo te rudarstvo i vađenje gdje ukupan broj zaposlenih muškaraca mnogostruko premašuje broj žena. Jednakotako, broj žena je naspram broja muškaraca veći u sektorima trgovine, obrazovanja, djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.

Profil zaposlenika u trgovini s obzirom na stupanj stručne spreme prikazan je u tablici 6. Iz nje je vidljivo da ovaj sektor zapošljava najviše osoba srednje stručne spreme, čak 106.622, dok je broj osoba s visokom stručnom spremom 17.036. Iako prikazani broj visoko obrazovane radne snage u maloprodaji izgleda visok, dijeljenjem ukupnog broja zaposlenika s brojem zaposlenika s visokim stupnjem obrazovanja dobiva se podatak da na 8 zaposlenika „niže stručne spreme“ dolazi jedan šef s visokim stupnjem obrazovanja.

Tablica 6. Zaposleni u gospodarskim sektorima prema stupnju stručnog obrazovanja u 2014. godini

Gospodarski sektor	STUPANJ OBRAZOVANJA							
	VISOKO	VIŠE	SREDNJE	NIŽE	VKV	KV	PKV	NKV
<b>UKUPNO</b>	<b>223 427</b>	<b>87 446</b>	<b>499 738</b>	<b>26 560</b>	<b>14 212</b>	<b>79564</b>	<b>17603</b>	<b>58906</b>
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	28936	10042	56280	1645	329	3100	337	1849
Prerađivačka industrija	19367	8721	94336	6212	4267	27956	5844	20236
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	18759	11175	39167	2830	467	2794	3049	3840
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	17036	8065	106622	2704	1546	9562	1003	4803
Informacije i komunikacije	12160	3019	12134	173	311	301	49	174
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	13350	4256	16964	294	34	144	13	64
Obrazovanje	62305	22417	14055	2212	506	1907	511	5799
Poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo	3 035	814	10115	818	132	2251	937	3 016

Izvor: obrada autorice prema DZS, 2015.

U tablici 6. dane su vrijednosti i nekih drugih gospodarskih sektora kako bi se uvidjele razlike u stupnju obrazovanja kod zaposlenih. Više zaposlenih osoba visoke stručne spreme od promatranog sektora, trgovine na veliko i malo, imaju djelatnosti zdravstve zaštite i socijalne skrbi, prerađivačka industrija te javna uprava i obrana. Zanimljiv je podatak da prerađivačka industrija, kao sektor s najviše zaposlenih, ima velik udio visoko obrazovanih zaposlenika, no i visok udio nekvalificiranog radnog kadra koji prevladava. Slična struktura vidljiva je i kod poljoprivrede, šumarstva i ribarstva gdje visoko obrazovani radni kadar zauzima veći udio od onog nekvalificiranog. Iako su ova dva gospodarska sektora u društvu poznati kao sektori koji u velikoj mjeri zapošljavaju manje obrazovane zaposlenike, ovi podaci time postaju još zanimljiviji. Sljedeći sektor koji nakon prerađivačke industije ima najveći udio nekvalificirane radne snage je obrazovanje s 5.799 zaposlenika najnižeg stupnja obrazovanja. Taj podatak može se obrazložiti činjenicom da sektor obrazovanja, uz profesore, zapošljava i velik udio spremačica, čistačica i domara.

U starosnoj strukturi ovog sektora prevladavaju dobne skupine osoba između 30 i 49 godina. Kada se promatraju zaposleni u ovoj struci i njihove mjesečne neto isplaćene plaće, može se vidjeti da plaća varira s obzirom na stručnu spremu. Tablica 8. prikazuje isplaćene mjesečne neto plaće s obzirom na stručnu spremu zaposlenika u sektoru trgovine na veliko i malo. Vidljivo je da se isplaćena neto plaća po zaposleniku povećava kako se povećava stupanj obrazovanja zaposlenika. Tako nekvalificirani radnici u ovom sektoru primaju mjesečno 3.204 kn, dok osobe s najvišim stupnjom stručne spreme mjesečno dobivaju 8.990 kn.

Tablica 7. Godine starosti i broj zaposlenih u trgovini na veliko i malo u 2014. godini

GODINE STAROSTI										
Do 18	19 do 24	25 do 29	30 do 34	35 do 39	40 do 44	45 do 49	50 do 54	55 do 59	60 do 64	64 i više
131	8.309	19.860	27.883	27.614	21.483	18.372	14.658	9.721	2.971	339

Izvor: obrada autorice prema: DZS, 2015.

Kad se starosna struktura zaposlenih u trgovini na veliko i malo usporedi s ostalim gospodarskim sektorima koje DZS (2015) navodi u svojoj metodologiji, vidljivo je da nema velikih odstupanja. U svimpravnim osobama najviše zaposlenih se svrstava u dobnu skupinu između 30 i 49 godina starosti.

Tablica 8. Prosječna mjesečna isplaćena neto plaća u kunama po zaposleniku istupnju stručne spreme u trgovini na veliko i malo u 2013. godini

STUPANJ OBRAZOVANJA							
VISOKO	VIŠE	SREDNJE	NIŽE	VKV	KV	PKV	NKV
8.990	6.097	4.294	3.511	5.274	3.513	3.419	3.204

Izvor: obrada autorice prema: DZS, 2015.

Iako se naizgled plaće visoko obrazovanog stanovništva u sektoru trgovine na veliko i malo čine visoke, nakon usporedbe s ostalim djelatnostima može se zaključiti da od ostalih 16 gospodarskih sektora koje DZS navodi, čak njih 7 ima veće plaće nego visoko obrazovani zaposlenici u trgovini na veliko i malo. Neke od njih su rudarstvo i vađenje (9.745 kn), prerađivačka industrija (9.288 kn), prijevoz i skladištenje (9.463 kn) te financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja koje s 10.108 kn, prema DZS (2015), imaju najvišu isplaćenu prosječnu mjesečnu plaću. Jedan od gospodarskih sektora koje imaju manju plaću za visoko obrazovane zaposlenike je obrazovanje koje s 6.401 kn predstavlja najmanje plaćen sektor djelatnosti te građevinarstvo (7.921 kn). Kad se promatra prosječna mjesečna isplaćena plaća na razini svih obrazovanja, trgovina na veliko i malo se nalazi na petnaestom od ukupno sedamnaest mjesta s prosječnom plaćom od 4.821 kn. Zadnja dva mjesta zauzimaju administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti s 3.776 kn te građevinarstvo s 4.446 kn. Najbolje plaćeni sektor je financijska djelatnost i djelatnost osiguranja sa 7.569 kn te informacije i komunikacije sa 7.516 kn.

Na temelju prethodno iznesenih podataka moguće je ustanoviti kako zaposleni u trgovini imaju određena demografska obilježja. Prosječna zaposlena osoba u trgovini je ženskog spola, starosti između 30 i 49 godina te prosječne isplaćene neto mjesečne plaće od 4.821 kn. Prema podacima DZS (2015), 21,5% zaposlenika u trgovini prima plaću u iznosima od 2.501 kn do 3.100 kn, 8,8% prima minimalnu plaću do 2.500 kn, a 9% zaposlenika prima plaću veću od 4.001 kn. Čak 38,2% zaposlenika se prema svojim prosječnim mjesečnim neto plaćama svrstava u razred od 4.501 kn do 10.000 kn i više.

Kad se promatra stupanj obrazovanja zaposlenih u trgovini na veliko i malo, može se zaključiti da je velika većina svrstana u skupinu srednje stručne spreme, no nije zanemariva brojka od 17.036 zaposlenika s visokim stupnjem obrazovanja, koji ovaj sektor svrstavaju u sam vrh prema broju visoko obrazovane radne snage. Razlozi toga mogu se tražiti u povećanoj nezaposlenosti, zatvaranju tvrtki ili nefunkcioniranju tržišta zbog čega je visoko

obrazovana kategorija stanovništva Republike Hrvatske primorena tražiti zaposlenje u sektoru trgovine premda time riskiraju potplaćenost. Jednako tako, vrlo česta pojava je da poslodavci svoje zaposlenike prijavljuju na nižu stručnu spremu od one koju u stvarnosti imaju pa se tako velik broj radnika s visokom ili višom stručnom spremom na radnom mjestu vodi pod srednjom stručnom spremom.



### **3. MOTIVACIJSKI SUSTAV KAO INTEGRALNI DIO UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA**

Kako bi se poslovne organizacije uspješno nosile s problemom motivacije zaposlenika te zadržale konkurentske sposobnosti na tržištu, važno je učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima. Dessler (2015: 30) navodi kako je upravljanje ljudskim potencijalima „...proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika te pitanjima pravednosti“. Pitanje upravljanja ljudskim potencijalima postaje ključan faktor u uspjehu na tržištu, što Peter i Vrhovski (2004: 7) argumentiraju tvrdnjom: „U poduzetničkom društvu briga za kadrove i njihovu motivaciju postaje dijelom programa i uspostavljanja i razvoja integralne kvalitete tvrtke.“. Isti autori navode kako je evidentno da snaga gospodarstva i njeni razvojni potencijali sve više ovise o ljudima s kojima raspolažu, a sve manje o snazi strojeva, opreme ili kapitala te da su najproduktivnije tvrtke nastale aktivnim uključivanjem zaposlenika u život tvrtke. Varga (2011) tvrdi da su motiviranje i nagrađivanje djelatnika postali najvažniji zadaci funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a upravo menadžeri igraju ključnu ulogu u motiviranju djelatnika. Iz tvrdnje ovog autora vidljivo je da motiviranje uistinu predstavlja integrirani dio upravljanja ljudskim potencijalima u poslovnim organizacijama te da svaka tvrtka koja se na tržištu želi profilirati kao uspješna poslovna organizacija ne može ovisiti isključivo o opremi, strojevima i proizvodima, već se treba orijentirati na stvaranje što bolje radne klime unutar organizacije i razvijanje učinkovitog sustava motiviranja. Učinkovitosti motiviranih zaposlenika idu u prilog teze autora Varge (2011) koji zaključuje kako se „motivirani zaposlenici lakše i češće identificiraju i vezuju uz tvrtku, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj, uspješnost, kvalitetu proizvoda i usluga te ujedno pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti“.

### 3.1. Teorije motivacije

Mnogobrojni su se teoretičari i psiholozi, pa čak i filozofi, bavili temom motivacije. Proučavanje motivacije svoje korijene ima kod starih Grka- Sokrata, Platona i Aristotela, a nastavlja se preko Descartesa i Darwina sve do Freuda (Reeve, 2010). Po mišljenju Gutića i Matkovića (2013), „presedan u razvoju istraživanja motiva i motivacija dogodio se 60-ih godina proteklog stoljeća u SAD-u kada su E.Dichter i njegov Institut za motivacijska istraživanja prezentirali i objavili na stotine dubinskih motivacijskih istraživanja, što je motivima imotivaciji dalo primat u znanosti o ponašanju“. Upravo zbog velikog broja teoretičara koji su obradili ovu temu, postoji i mnogo definicija ovog pojma. Tako Varga (2011) motivaciju u užem smislu definira kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva. Nadalje, prema Marušiću (2006), motivacija predstavlja ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog takvog ponašanja je zadovoljenje potreba. Isti autor navodi da je s aspekta poslovne organizacije, motivacija spremnost zaposlenika da sudjeluje u postizanju organizacijskih, ali i individualnih ciljeva. Reeve (2010), pak, definira motivaciju kao sve one procese koji ponašanju daju energiju i smjer. Teorije motivacije su uistinu brojne te se zasnivaju na različitim pretpostavkama. Marušić (2006) tvrdi kako se sve teorije motivacije mogu podijeliti u tri osnovne kategorije:

- Teorija potreba koja naglašava intrizične uzroke ponašanja, tj. ljudi nastoje zadovoljiti fiziološke, psihološke i socijalne potrebe.
- Teorija vanjskih utjecaja koja naglašava značenje i utjecaj okoline na koju ljudi reagiraju (ekstrizični utjecaji).
- Teorija očekivanja koja je okrenuta prema konačnim ciljevima, a fokus joj je racionalno razmišljanje i proces donošenja odluka na način da izazovu nagradu bilo koje vrste.

### 3.1.1. Teorija potreba

Na konceptu potreba zasniva se nekoliko vrlo poznatih teorija motivacije. Marušić (2006) definira potrebu kao poremećaj ravnoteže u pojedincaprouzročen fizičkom ili psihičkom deficijencijom, koje nakon toga izazivaju određeni oblik ponašanja. To bi značilo da ako pojedinac osjeti potrebu za prihvaćanjem od strane zajednice, u njemu će se stvoriti želja da zadovolji tu istu potrebu te će sve svoje napore uložiti da to i ostvari. Marušić (2006) u svom radu navodi kako je jedna od ranijih studija o ljudskim potrebama nastala 1954. godine, a njen autor je Herbert Murray koji je koristio biološko-psihološku klasifikaciju u kategoriziranju potreba. Predložio je popis primarnih potreba (postizanje, druženje, poslušnost, agresivnost, samostalnost, dominacija, moć). Jedna od najutjecajnijih i najšire prihvaćenih teorija motivacije je upravo hijerarhija potreba Abrahama Maslowa. Danas gotovo pa nema udžbenika koji se bavi temom upravljanja ljudskih resursa, a da ne navodi Maslowljevju teoriju potreba. Dessler (2015) navodi kako je Maslow nakon opažanja ljudskih motivatora zaključio da ljudi imaju hijerarhiju pet vrsta potreba:

- fiziološke potrebe (hrana, voda, toplina)
- potrebe za sigurnošću (siguran prihod, spoznaja da imate posao)
- društvene potrebe (prijateljstvo)
- potreba za poštovanjem
- potreba za samoostvarenjem (postati ona osoba kakvom smatraš da možeš biti).

Jednakotako, prema načelu procesa superiornosti, ljudi su najprije motivirani da zadovolje svaku niže rangiranu potrebu, a potom svaku potrebu više razine.

Prema načelu procesa superiornosti, fiziološke potrebne su na najnižoj stepenici i potrebne su pojedincu da se uopće održi na životu. Istraživanja pokazuju da je zadovoljenje ovih potreba često povezano s novcem, točnije onim što novac može kupiti. Važno je napomenuti da je utjecaj novca manji što se pojedinac penje više po hijerarhijskoj ljestvici. Nakon što su fiziološke potrebe ispunjene, počinju se manifestirati potrebe za sigurnosti čiji primjer su zaštita od opasnosti kao što su vatra ili oluja. Nakon zadovoljenja prethodne dvije potrebe, značajan motivator postaju socijalne potrebe, osjećaj prijateljstva, prihvaćanja itd. Potreba za poštovanjem je više rangirana potreba koja se očituje u želji da čovjeka ili pojedinca okolina prihvati i da pripada određenoj društvenoj grupi. Najviša na ljestvici je potreba za

realizacijom sposobnosti, pojedinac želi postići sve ono što može te želi primijeniti sva stečena znanja, vještine i sposobnosti. (Marušić, 2006)

Po uzoru na Maslowljevju teoriju potreba, 2008. godine provedeno je istraživanje motiviranosti zaposlenika jednejužnoafričke tvrtke. (Bowen et al., 2010) Istraživanje je provedeno pomoću anketnog online upitnika na uzorku od 1.448 zaposlenika, dok je valjano odgovorilo samo 146 sudionika. Nakon obrade podataka dobiveni su rezultati prikazani u tablici 9.

Tablica 9. Klasifikacija i rangiranje strategija motivacije prema Maslowljevju hijerarhiji potreba

Strategije motiviranja grupirane po Maslowljevju teoriji potreba	Rang
Fiziološke potrebe	
a) novac	9
Potrebe za sigurnošću	
a) sigurnost posla	8
Drušvene potrebe	
a) mogućnost napredovanja	10
b) povratna informacija o radu	6
c) sudjelovanje u timu	3
d) odnosi u timu	11
Potrebe za poštovanjem	
a) priznavanje uspjeha	5
Potrebe za samoostvarenjem	
a) zadovoljstvo zbog odrađenog posla	1
b) izazovan i kreativan posao	4
c) raznolik posao	7
d) autonomija u poslu	2

Izvor: obrada autorice prema Bowen et al., 2010: 769

Iako je zemlja u kojoj je provedeno istraživanje Afrika, dobiveni rezultati su prilično zanimljivi. Naime, prema Maslowljevju hijerarhiji primaran motivator odabran od strane zaposlenika je potreba za zadovoljstvom zbog odrađenog posla koji pripada skupini potreba za samoostvarenjem. Zanimljiva činjenica je i da su ispitanici prve kategorije potreba, fiziološke potrebe i potreba za sigurnošću, svrstali na zadnja dva mjesta, čime mogućnost napredovanja i novac kao motivatori ne pripadaju poželjnim motivatorima na radnom mjestu.

### 3.1.2. Teorija vanjskih utjecaja

Iako ova teorija nije usko povezana s teorijama motiviranja zaposlenika, ona može imati značajan utjecaj kod ublažavanja stresa, napetosti i straha kod pojedinaca. Najznačajnija teorija vanjskih utjecaja je dvofaktorska teorija Frederika Herzberga.

Kako navodi Sindik (2011), Herzberg je kasnih 50-ih godina prošlog stoljeća pokušavao identificirati faktore za koje je smatrao da motiviraju zaposlenike pri obavljanju svakodnevnih radnih zadataka. Sa svrhom dokazivanja tih faktora proveo je intervju i ankete s 200 zaposlenika kako bi razlučio faktore na one koji su povezani s ugodnom i one koji su povezani s neugodnom radnom sredinom. Faktori povezani s ugodnom radnom sredinom bili su: samoaktualizacija (uspjeh), pohvala/priznanje, osobni rad, odgovornost za svoje ili poslove drugih i napredovanje. Faktori povezani s neugodnom radnom sredinom bili su: politika i administracija tvrtke, supervizija, plaća, međuljudski odnosi i uvjeti rada. Dessler (2015) ističe da je Herzberg u svojoj teoriji čimbenike podijelio u dvije vrste: higijenske koji zadovoljavaju potrebe niže razine, tj. povezani s neugodnim radom i motivatore koji zadovoljavaju ili pak djelomično zadovoljavaju potrebe više razine, a povezani su s ugodnim radom. Ukoliko se pokaže da su higijenski čimbenici neodgovarajući, djelatnici postaju nezadovoljni. Međutim, dodavanjem više higijenskih čimbenika poslu (osiguravanje onog što Herzberg zove „ekstrizičnom (vanjskom)“ motivacijom) inferioran je način motiviranja nekoga. Kako bi spriječili djelovanje higijenskih čimbenika, menadžeri bise trebali prikloniti motivacijskim čimbenicima koji naglašavaju sadržaj posla, a svojim zaposlenicima pružaju povratne informacije o njihovu radu, obogaćuju sadržaj posla te potiču djelatnike da budu poslovno izazovni.

Knight i Westbrook (2015) pobliže objašnjavaju navedeno Herzbergovo istraživanje koje se odnosilo na zaposlenike u području inženjstva i računovodstva u Pittsburghu. Od svakog zaposlenika je traženo da opiše dvije situacije na poslu od kojih je jedna rezultirala pojmom „očekivano dobro“, a druga „očekivano loše“. Ovo istraživanje rezultiralo je „hvatanjem“ stava i osjećaja zaposlenika prema poslu. Isti autori su ovu teoriju ispitivali na telekomunikacijskim radnicima tvrtke Telecommuting Advisory Council. Svi ispitanici su se izjasnili da su zadovoljni trenutnom pozicijom i radnim mjestom koje imaju u tvrtci, dok je njih čak 50% izjavilo da ne bi prihvatili niti jedan drugi posao koji ne uključuje telekomunikacije. Samo 4% ispitanika je izjavilo da imaju izrazito negativna iskustva u telekomunikacijskom sektoru, dok 12% ima isključivo pozitivna. Jedan ispitanik je izjavio

kako je njegova trenutna situacija negativna. Autori navode kako su dva moguća razloga zašto 100% ispitanika ima pozitivnu sliku svog trenutnog mjesta. Prvi razlog je taj da su telekomunikacijske tvrtke relativno nove na tržištu pa je samim time i njihovo poslovanje još uvijek percipirano pozitivnim stavom od strane zaposlenika, a drugi razlog leži u činjenici da tvrtka ima velik broj volontera koji nisu prisiljeni na rad u tvrtki te samim time imaju pozitivan stav o poslovanju. Istraživanjem je ustanovljeno da su radnici u promatranoj tvrtki motivirani svim gore navedenim Herzbergovim motivatorima.

### **3.1.3. Teorija očekivanja**

Prema Marušiću (2006), teorija očekivanja ili teorija očekivanih rezultata je manje poznata teorija koja počiva na pretpostavci da je motivacija za rad prisutna u svakom pojedincu kao pokretačka snaga koja ga vodi prema većem učinku, a djeluje na način da radnici povećavaju želju, volju, napor i zadovoljstvo prema radu, kada se na njih djeluje nagradama (u novčanom obliku ili pohvalama, premještanjima itd.). Isti autor, također, navodi kako je teoriju očekivanja prvi iznio Wroom čija je osnova shema sadržavala interes za određeni ishod te nekoliko razina koje slijede: ulaganje u rad, prva razina ishoda (npr. visoka proizvodnost) i druga razina (pohvala, visoka plaća, napredovanje, naklonost kolega).

Važno je naglasiti da se ova teorija fokusira na učinke poticaja, tj. ističe očekivane, a ne doživljene nagrade. Tako npr. neki autori tvrde da bi ova motivacija, iako povećava vanjsku motivaciju, mogla smanjiti onu unutarnju upravo zbog upotrebe novčanih nagrada i to objašnjavaju uz pomoć primjera djeteta i knjige. Ako djetetu platiš da čita knjigu, to će umanjiti njegov prirodni interes za čitanje pa će dijete rjeđe čitati ukoliko nema financijsku stimulaciju. Iako će novčani poticaji smanjiti unutarnju motivaciju u nekim područjima (npr. obrazovanju), iskustvo govori da su takvi učinci mali ili ograničeni na području rada. (Noe et al., 2006.) Ovaj primjer pokazuje da novčane stimulacije nisu jedini učinkoviti načini motiviranja zaposlenika, ali da svakako imaju minimalan utjecaj na smanjenje radnih učinaka. Tako da bi bilo najbolje kombinirati ih uz druge nematerijalne načine motiviranja.

### 3.1.4. Teorija X i teorija Y

Douglas McGregor je autor teorije X i teorije Y koji polazi od hipoteze da je najvažnija stavka koja određuje čitavo poslovanje, a time i profit poduzeća, upravo rukovoditelj koji kontrolira ljudske potencijale u poduzeću. Na temelju teorije X, Marušić (2006) navodi sljedeće pretpostavke koje ju karakteriziraju:

- prosječni zaposlenik je po prirodi lijen i radi što je moguće manje
- nema ambicije, izbjegava odgovornost, želi da ga netko vodi
- prosječni zaposlenik je egocentričan, indiferentan za potrebe tvrtke
- po prirodi pruža otpor svakoj promjeni
- lakovjeran je, ne prepametan, ima sklonost demagogiji.

Upravo zbog navoda da su zaposlenici po prirodi lijeni, nemaju ambicija, izbjegavaju odgovornost itd., upravljački kadar mora utjecati na zaposlenike i motivirati ih. Teorija Y je potpuna suprotnost gore navedene teorije X. Prema njoj zaposlenici su pozitivne ličnosti kojima menadžeri moraju kreirati dinamično radno mjesto te ih motivirati. Marušić (2006) je i za teoriju Y iznio pretpostavke:

- prosječan zaposlenik po svojoj prirodi nije ravnodušan na potrebe tvrtke
- motivacija, potencijal za razvoj, odgovornost, spremnost da radi za dobrobit tvrtke prisutni su u svakom čovjeku
- zadaća je menadžera organizirati okolinu tako da zaposlenik može iskoristiti te pozitivne osobine.

Nakon svega iznesenog bitno je naglasiti kako se teorije motivacije mogu podijeliti u tri osnovne skupine. Prva skupina se odnosi na zadovoljavanje osnovnih fizioloških, psiholoških te socijalnih potreba čiji je lider Maslow koji iznosi teoriju potreba. Ona se sastoji od pet vrsta potreba čije zadovoljenje kreće od najniže rangiranih fizioloških potreba (potreba za hranom, vodom i stanovanjem) pa sve do najviše rangirane potrebe za samoostvarivanjem. Prema načelu superiornosti, prvo se zadovoljavaju potrebe nižeg ranga te se postepeno prelazi na više stupnjeve. Druga skupina teorija motivacije je teorija vanjskih utjecaja koja značenje pridaje utjecaju okoline pojedinca. Iako nije direktno vezana za motiviranje zaposlenika, ima veliki utjecaj na ublažavanje stresa i napetosti kod osobe. Prema tome, važno ju je uzeti u obzir kada se promatra ukupno zadovoljstvo pojedinca, bilo na radnom mjestu, bilo u privatnom životu. Zadnja skupina teorija motivacija odnosi se na teoriju očekivanja koja djeluje na način da radnici povećavaju želju, volju, napor i zadovoljstvo prema radu kada se na njih djeluje nagradama.

Kao logičan zaključak nameće se činjenica da menadžeri ljudskih potencijala ne mogu znati postoji li u nekom zaposleniku određena motivacija za radom ili ako postoji, u kojoj mjeri je zastupljena. Motivacija je unutarnja varijabla o kojoj menadžeri samo mogu nagađati kroz vlastiti osjećaj ili putem ponašanja zaposlenika na radnom mjestu. Menadžeri se, također, mogu voditi teorijom očekivanja koja naglašava kako je motivacija prirodno usađena u svako živo biće, a njen razvoj u pojedincu omogućuju nagrade. Kako bi poslovna organizacija bila što uspješnija u određivanju motivacije za rad kod djelatnika, bitno je da unutar organizacije razradi kvalitetan sustav za motiviranje, praćenje i nagrađivanje radne uspješnosti. Prema Vargi (2011), tvrtke svaka za sebe imaju razrađeni specifični sustav motiviranja i stimulacije za uspješno obavljanje posla i ostvarivanje ciljeva organizacije. Jedan takav sustav obuhvaća detaljnu analizu trenutnog sustava te analizu i praćenje potreba i ponašanja zaposlenika, definiranje strategije i modela nagrađivanja, analizu i usporedbu sa sustavom nagrađivanja drugih tvrtki, evaluaciju kompenzacijskih programa. Nakon što su te pretpostavke osigurane, dolazi do njihove implementacije u sustav motivacije. Uz sve prethodno navedeno, veliku ulogu u ovom motivacijskom procesu ima i stil vođenja menadžera. Pri tome je preporučljivo da stil nadređenog bude vođenje, a ne naređivanje, korektnost u odnosu s ljudima te sposobnost prihvaćanja pogrešaka. Implementacijom navedenih stavki proces motiviranja ne završava, već je nakon njegove primjene potrebno analizirati novo stanje i ocijeniti uspješnost provedbe, odnosno utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika te poboljšanje realizacije organizacijskih ciljeva.



### 3.2. Strategije motiviranja

Motiviranje zaposlenika ima veliku ulogu kod ostvarivanja organizacijskih ciljeva. Na rukovodećem menadžmentu i upravljačkom kadru stoji odluka koju strategiju motiviranja odabrati. Odluke o odabiru strategije motiviranja baziraju se na relativnoj procjeni metode motiviranja. O metodama motiviranja pisao je Varga (2011) za kojeg je jedan od glavnih zadataka definiranje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, a uvjet za to je dobro poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika znanje i kompetencije o vođenju ljudi te znanje iz područja psihologije. Iako je potrebna potpuna uključenost menadžera, ovaj sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima istih, već treba postati sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava. Svaki se menadžer može odlučiti na najmanje tri strategije koje mogu primijeniti u kreiranju motivacijskog ponašanja zaposlenih. Po mišljenju Gutića i Matkovića (2013), menadžeri se mogu odlučiti da za sve zaposlene odrede iste instrumente motivacije (nediferencirani pristup), zatim da se za svaki segment zaposlenih odredidrugачija motivacija(diferencirani pristup) ili da se usredotoči na motiviranje samo jednog, njima najinteresantnijeg segmenta zaposlenih (koncentrirani pristup). Kod nediferenciranog pristupa, svi se zaposlenici motiviraju istim instrumentima, tako npr. menadžer može odlučiti da na sve zaposlenike utječe materijalnim strategijama motiviranja (npr. bonusi na plaće). Nedostatak ovog pristupa leži u činjenici da će neki od zaposlenika ostati nemotivirani, a Gutić i Matković (2013) smatraju da ovaj pristup u motiviranju plodno tlo nalazi u tranzicijskim gospodarstvima kod kojih je sigurnost posla najviše rangiran motivator te u poduzećima koji djeluju u kriznim uvjetima. Diferencirani pristup zahtjeva velike troškove kod odabira pogodnih motivatora za određene skupine zaposlenika, a koncentrirani pristup kao konačni rezultat ima fluktuaciju i nezadovoljstvo zaposlenika upravo zbog toga što se motivira samo jedan segment djelatnika. Dvije strategije motiviranja koje će se u ovom radu pobliže objasniti, ne na temu kojih će se provesti istraživanje, su materijalna i nematerijalna motivacija djelatnika.

Foster, Whysalli Harris (2008) navode kako je motiviranje zaposlenika u sektoru trgovine važno zbog reduciranja troškova zapošljavanja te poboljšanja interakcije između zaposlenika i kupaca. Za maloprodaju, motiviranijae i lojalna radna snaga predstavlja izvore diferencijacije na tržištu. Motivacija stvara angažiranog djelatnika, a prema Gallupovom istraživanju (2015) angažiranost zaposlenika predstavlja jedan od najvažnijih preduvjeta za rast i razvoj.

Istraživanje globalnog stanja rada, koje ispituje stupanj motiviranosti zaposlenika na radnom mjestu, pokazalo je da se udvostručavanjem angažiranosti radnika postiže „ekonomski boom“, eksplozija inovativnih ideja te povećanje aktivnosti u području poduzetništva. Istraživanje je provedeno u razdoblju između 2011. i 2012. godine u više od 140 zemalja. Istraživanje je objavljeno 2015. godine, a pokazuje da je u 142 ispitane zemlje svijeta u trenutku provođenja ispitivanja 13% zaposlenika angažirano, što znači da ulažu emotivni napor i fokusirani su na stvaranje veće vrijednosti za svoju organizaciju i to svaki dan. Nadalje, 63% nije angažirano, a ostalih 24% ispitanika je nezadovoljno, odnosno u potpunosti je isključeno.<sup>1</sup> Istočna Azija ima najmanju stopu angažiranih radnika i to samo 6%, što je manje od polovice svjetskog prosjeka. U Australiji i Novom Zelandu angažiranost zaposlenika iznosi 24%, dok najbolje rezultate bilježe SAD i Kanada. Stupanj angažiranosti utvrđuje se pomoću odgovora zaposlenika na Gallupovu Q12 anketu koja sadrži 12 elemenata radnih mjesta za koje je dokazano da su usko povezani s radnom uspješnošću. Za istraživanje su korišteni sljedeći elementi:

1. Znam što se očekuje od mene na poslu.
2. Imam sve potrebne materijale i opremu koja mi je potrebna za nesmetano obavljanje radnih zadataka.
3. Na poslu imam priliku svaki dan raditi ono u čemu sam najbolji.
4. U zadnjih sedam dana sam primio/la priznanje ili nagradu za dobro obavljen posao.
5. Moj nadređeni ili netko na poslu me doživljava kao osobu.
6. Na mom poslu postoji osoba koja potiče moj napredak.
7. Moje mišljenje se na poslu uvažava.
8. Misija ili vizija tvrtke u kojoj radim u meni budi osjećaj važnosti tvrtke.
9. Moji suradnici i radne kolege predani su obavljanju posla na najbolji mogući način.
10. Na poslu imam najboljeg prijatelja.
11. U zadnjih šest mjeseci netko na poslu je razgovarao samnom o mom napretku.
12. Tijekom zadnje godine na poslu sam dobio/la priliku za učenje i usavršavanje.

Za identifikaciju tih elemenata Gallup već godinama vodi tisuće intervjua na svakoj hijerarhijskoj razini u organizaciji i to u većini industrija u nekoliko zemalja. Od kad je

---

<sup>1</sup> **Angažirani** radnici rade sa strašću i osjećaju duboku vezu s tvrtkom. Oni pokreću inovativne ideje te usmjeravaju organizaciju prema naprijed.

**Neangažirani** zaposlenici su u suštini „otpisani“, oni prespavaju radni dan te u posao ulažu vrijeme, ali ne i strast i energiju.

**U potpunosti isključeni** zaposlenici nisu samo nesretni na poslu; oni su zaposleni pokazujući svoje nezadovoljstvo te iz dana u dan potkopavaju sve ono što su njihove angažirane kolege ostvarile.

Gallup kasnih 1990-ih finalizirao Q12 obrazac, istraživanje je primjenjeno na više od 25 milijuna zaposlenika u 195 zemalja na 70 jezika.

Prema Petaru i Vrhovski (2004), „ljudi su pri početku rada na određenom poslu entuzijasti, posvećeni poslu, željni dokazivanja i spremni boriti se za poslodavca, tj. oni su angažirani“. Nadalje, isti autori navode kako je često prva godina posla ujedno i njihova najbolja godina jer, prema provedenim istraživanjima, što je duže osoba zaposlena u tvrtki, postaje sve manje angažirana, a taj pad motivacije kod tvrtki rezultira gubitkom u prodaji i padom profita, dok je sve manje i zadovoljstvo kupaca. Procjenjuje se, također, da aktivno neangažirani ili najmanje produktivni zaposlenici američko gospodarstvo koštaju više od 350 milijardi dolara godišnje zbog izgubljene produktivnosti koja se mogla postići da su bili angažirani kao na početku.

Marušić (2006) u svome radu navodi kako su istraživanja na temu rangiranja motiva u Hrvatskoj nedostatna, ali ih se kroz zadnjih tridesetak može nabrojati petnaestak na području Hrvatske i Slovenije. Isti autor prikazuje rangiranje određenih motivatora prema istraživanjima različitih autora od 1960. godine do 1993. godine na području Republike Hrvatske i Slovenije.

Tablica 10. Rangiranje motivatora u istraživanjima od 1960. do 1993. godine na području Hrvatske i Slovenije

	Motivatori					
	Plaća	Zanimljivost posla	Uvjeti rada	Rukovođenje	Napredovanje	Samoupravljanje
Bujas-Petz, 1960.	6	2	-	3	4	7
Jezernik, 1960.	5	1	6	2	3	-
Šiber, 1961.	5	4	7	2	3	-
Šverko, 1961.	2	7	6	5	3	9
Obradović, 1964.	2	3	1	-	-	6
Jezernik, 1966.	1	4	-	5	2	6
Kavčić, 1968.	1	-	2	5	4	10
Jušić, 1969.	1	-	7	4	6	8
Horvat, 1970.	1	2	3	9	10	12
Šebek-Sabadin, 1978.	1	2	2	5	4	-
Marušić, 1984.	1	2	3	5	6	8
Bahtijarević 1984.	2	5	1	-	6	8
Marušić, 1988.	1	5	2	4	8	13
Marušić, 1989.	1	12	2	4	8	13
Marušić, 1990.	1	11	3	5	9	17
Marušić, 1993.	1	9	7	2	6	-

Izvor: obrada autorice prema Marušić, 2006: 328

Iz dane tablice vidljivo je da je rangiranje motivatora kroz ove prikazane godine doživjelo stanovite promjene. Tako je evidentno da je zaključno s 1961. godinom, najviše ispitanika navodilo mogućnosti napredovanja na poslu, zanimljivost posla, rukovodeći kadar te suradnike kao najvažnije motivatore na radu. Vidljivo je, također, da u samom početku prikazanih istraživanja plaća te uvjeti na radu zauzimaju zadnja mjesta na hijerarhiji, no od 1961. godine pa nadalje vidljivo je da ova dva motivatora dolaze u sam vrh ljestvice, na prvo ili drugo mjesto. Što se tiče plaće kao strategije materijalnog motiviranja, od istraživanja 1966. godine pa nadalje zauzima prvo mjesto na svim izrađenim ljestvicama (osim u 1984.). Uzrok ovakog rangiranja motivatora moguće je tražiti u tadašnjem razvoju maloprodaje. U ovom promatranom razdoblju maloprodaja Republike Hrvatske nalazi se u tzv. četvrtoj fazi razvoja koju karakterizira socijalizam, što znači da se pod utjecajem zakonske regulative države razvoj maloprodaje odvija otežano. Prema tome, primarni materijalni motivator zaposlenika postaje plaća koja se veže uz socijalni status zaposlenika, tj. veći dohodak označava bolji socioekonomski položaj u društvu. Jednakotako, nakon 1965. godine zbog privredne reforme robno-novčani odnosi dolaze u prvi plan, a Marušić (2006) dalje naglašava kako novac dobiva na vrijednosti. Sve navedeno predstavlja uzrok rangiranja plaće na prvo mjesto ljestvice u navedenim istraživanjima nakon 1964. godine.

Isti autor navodi i istraživanje koje je provedeno u Hrvatskoj 1993. godine, a predstavljalo je osnovu za rangiranje motiva za rad. Istraživanje je bazirano na kvotnom uzorku s izborom u dvije etape. Prva je etapa kao kontrolne osobine uzela zanimanja i grupe zanimanja (10 poduzeća kao predstavnika grana poljoprivrede, prehrane, metalabrodogradnje, grafičke industrije, prometa, turizma, usluga i komunalnih djelatnosti). Druga etapa je iz ukupnog broja svih zaposlenih, u prije spomenutih 10 poduzeća, izabrala ispitanike na osnovu stručne spreme, spola, dobi, suficitarnosti/deficitarnosti zanimanja, duljini radnog staža te duljini radnog staža u promatranom poduzeću. Samo ispitivanje se provodilo metodom ankete za zaposlene, „čeka liste“, grupnim intervjuom te dubinskim intervjuom. (Marušić, 2006)

Tablica 11. Rangovi motivacijskih činitelja iz 2000. godine u Republici Hrvatskoj

Rang	Motivacijski činitelj	Prosjek u %
1	Plaća	83,5
2	Dobri rukovoditelji	82,2
3	Međuljudski odnosi	78,5
4	Prihvaćanje kolega	75,4
5	Stalnost i sigurnost posla	72,8
6	Zanimljiv posao	68,7
7	Odgovornost	68,6
8	Uvjeti rada	67,3
9	Potvrđivanje sposobnosti	66,9
10	Napredovanje	64,5
11	Obrazovanje uz rad	62,2
12	Status poduzeća	62,1
13	Sudjelovanje u dobiti	60,4

Izvor: obrada autorice prema Marušić, 2006: 332

Iz tablice 11. vidljivo je da je plaća i dalje ostala najvažniji motivator zaposlenika zarad. To predstavlja nastavljanje trenda u odnosu na prethodne godine. Marušić (2006) ovu pojavu objašnjava kao posljedicu razlike u primanjima gdje ljudi izražavaju svoju društvenu pripadnost visinom ostvarenih primanja, stoga dohodak postaje prvi i glavni motivator. Isti autor prikazuje i rangiranje motiva u svijet, točnije Velikoj Britaniji, SAD-u i Japanu.

Tablica 12. Rangiranje motivatora u svijetuu 2000. godini

Velika Britanija	SAD	Japan
1. Stalnost posla	1. Stalnost posla	1. Identifikacije s poduzećem
2. Plaća	2. Mogućnost napredovanja	2. Prihvaćanje kolega
3. Zanimljivost posla	3. Međuljudski odnosi	3. Međuljudski odnosi
4. Mogućnost napredovanja	4. Plaća	4. Dobrobit zemlje
5. Školovanje uz rad	5. Odgovornost	5. Plaća
6. Dobri rukovoditelji		
7. Međuljudski odnosi		
8. Potvrđivanje sposobnosti		
9. Odgovornost		
10. Uvjeti rada		

Izvor: obrada autorice prema Marušić, 2006: 339

Nameće se zaključak da se motivatori različito rangiraju ovisno u zemljama. Na europskom kontinentu prva dva mjesta zauzimaju stalnost posla i plaća, dok je zanimljivost posla na trećem mjestu. U SAD-u, kao i u Velikoj Britaniji, stalnost posla je na prvom jestu, dok sljedeće mjesto zauzima mogućnost napredovanja na poslu. Plaća je tek na četvrtom mjestu i

to iza međuljudskih odnosa. U Japanu su motivatori potpuno drugačije rangirani u odnosu na preostale dvije zemlje. Može se vidjeti da je u Japanu izražena identifikacija s poduzećem, prihvaćanje kolega i međuljudski odnosi. Ovakve razlike između zemalja potaknute su i gospodarskim stanjem zemlje, kulturnim normama i vrijednostima društva.

Kad se promatra primjena strategija motiviranja na područje Republike Hrvatske, na temelju svega iznesenog u ovom djelu rada, naglasak bi se trebao staviti na nediferencirani pristup strategijama motiviranja. Razlozi za to su višestruki. Prvo, ovim pristupom se jednako djeluje na sve zaposlenike te se time izbjegavaju veliki troškovi motiviranja samo jedne skupine zaposlenika, fluktuacija te nezadovoljstvo ostalih skupina zaposlenika koji se mogu pojaviti kod ostala dva pristupa. Drugo, Gutić i Matković (2013) preporučaju korištenje ovog pristupa u tranzicijskim gospodarstvima u koja se Hrvatska još uvijek svrstava. Primjenom nediferenciranog pristupa te korištenjem npr. bonusa na plaću kao jedne od strategija motiviranja djeluje se na zadovoljstvo zaposlenika jer se ovaj motivator, prema pokazanim istraživanjima, ubraja u jedne od najučinkovitijih, i to ne samo na materijalnoj osnovi, već i na poticanje uklapanja zaposlenika u društvene staleže.

Budući da su novija istraživanja na ovom području u Republici Hrvatskoj nedostatna, gotovo i nepostojeća, ovaj rad predstavlja velik doprinos istraživanju motivacije zaposlenika na radnom mjestu.

### 3.2.1. Strategije materijalnog motiviranja

Materijalne strategije motiviranja odnose se na novčane i određene nenovčane poticaje koje rukovodeći kadar daje svojim zaposlenicima. Buntak, Droždek i Kovačić (2013) smatraju da je materijalna ili financijska kompenzacija sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad pa, prema tome, materijalne strategije motiviranja mogu se podijeliti u dvije skupine:

- izravni novčani dodatci koje zaposlenici dobivaju u novcu
- neizravni novčani dodatci koje utječu na podizanje socioekonomskog stanja zaposlenika.

Izravni novčani dodatci obuhvaćaju izravne nagrade za rad koje su usko povezane s učinkovitošću na radnome mjestu, dok se neizravne stječu samim zapošljavanjem u organizaciji i nisu vezane za učinkovitost, tj. uspješnost obavljanja danih zadataka. Također, izravni novčani dodatci temelje se na unaprijed postavljenim politikama tvrtke, što znači da se dodjeljuju s obzirom na uspješnost obavljanja zadanih normi i ciljeva, a razlikuju se od organizacije do organizacije.

Tablica 13. prikazuje klasifikaciju izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija u odnosu na pojedinca i poduzeće. Izravne materijalne kompenzacije obuhvaćaju plaće, bonuse i poticaje, naknade za inovacije i poboljšanja, naknade za širenje znanja i fleksibilnost, bonuse, bonuse vezane uz rezultate i dobitak, udio u profit te udio u vlasništvu. Neizravne materijalne kompenzacije uključuju stipendije, studijska putovanja, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodne dane, automobil kompanije, menadžerske beneficije, mirovinsko osiguranje, zdravstvenu zaštitu, životna i druga osiguranja, naknade za nezaposlenost, obrazovanje, godišnje odmore te skrb o djeci. (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013)

Tablica 13. Klasifikacija izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija

	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaća</li> <li>• bonusi i poticaji</li> <li>• naknade za inovacije</li> <li>• naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>• bonusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stipendije i specijalizacije</li> <li>• studijska putovanja</li> <li>• plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>• automobil kompanije</li> <li>• menadžerske beneficije</li> </ul>
Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonusi vezani uz rezultate i dobitak</li> <li>• udio u profit</li> <li>• udio u vlasništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mirovinsko i zdravstveno osiguranje</li> <li>• životna i druga osiguranja</li> <li>• naknade za nezaposlenost</li> <li>• obrazovanje</li> <li>• godišnji odmori</li> <li>• skrb o djeci</li> </ul>

Izvor: obrada autorice prema Buntak et al., 2013: 56

Analizom istraživanja utvrđeno je da većina provedenih istraživanja nisu uključivala elemente koje sadrži i ovaj rad, tj. nisu usmjerena na ispitivanje utjecaja strategija motiviranja na zaposlene u maloprodaji. Tako se neka istraživanja baziraju posebno na inozemna tržišta rada u Kini i SAD-u (Fisher i Xue Ya Yuan, 1998), zatim na različite djelatnosti kao što su industrija hrane ili telekomunikacija (Knight i Westbrook, 2015; Rudramurthy Pramod Shroff i Sambatur Sridhar, 2014) ili promatraju zaposlenike samo po varijabli radnog odnosa ne uključujući druge varijable kao što su djelatnost, spol, dob itd. Po pitanju materijalne motivacije kod zaposlenika, autori Fisher i Xue Ya Yuan (1998) u svome radu navode Jurgensenovo istraživanje iz 1978. godine na uzorku od 57.000 zaposlenika tvrtke Minnesota Gas Company koji je ustanovio da zaposlenici plaću stavljaju tek na peto mjesto te time plaći ne predaju veliku važnost u motivaciji za rad. Istovremeno, ispitanici smatraju da je ostalim kolegama plaća glavni motivator koji ih pokreće. Drugo istraživanje provedeno u Kini (Šangaj) 1996. godine u jednoj hotelskoj tvrtki na 857 ispitanika pokazuje drugačije rezultate. (Fisher i Xue Ya Yuan, 2011: 528) Upitnik proveden na zaposlenicima bio je podijeljen u dvije grupe: prva grupa se odnosila na ispitanike koji imaju veću ili visoku poziciju na hijerarhijskoj ljestvici u hotelu, a druga grupa upitnika je podijeljena ostalom osoblju hotela. Rezultati su prikazani u tablici 8.



Tablica 14. Popis motivatora kod kineskih zaposlenika u jednom hotelskom lancu 1996. godine

Motivatori	Muški	Ženski	Godine ispod 30	Godine iznad 30
Stil vođenja nadređenog	9	9	7	8
Pomoć u rješavanju problema od strane nadređenih	8	8	9	6
Zanimljivost posla	7	6	6	9
Osjećaj uključenosti u poslovanje	10	10	10	10
Visoka sigurnost posla	6	7	8	4
Dobra plaća	1	1	1	1
Dobri uvjeti rada	2	2	3	2
Pokazivanje poštovanja prema onom što učinim	5	5	5	5
Lojalnost prema zaposlenicima od strane tvrtke	3	3	4	3
Mogućnost napredovanja na poslu	4	4	2	7

Izvor: obrada autorice prema Fisher i Xue Ya Yuan, 2011: 528

Tablica 14. povezuje materijalne i nematerijalne strategije motiviranja s demografskim karakteristikama. Iz tablice je vidljivo da su razlike minimalne kad se promatraju odgovori s obzirom na spol ispitanika jer se većina slaže s tvrdnjom da su dobre plaće jedan od glavnih motivatora na radnom mjestu, dok se i drugo i treće mjesto motivatora ne razlikuju s obzirom na spol ispitanika. Razlike su prisutne s obzirom na godine ispitanika. Tako radnici mlađi od 30 godina gledaju na mogućnost napredovanja na poslu kao drugu najvažniju stavku, dok njihovi stariji kolege ovaj faktor rangiraju na sedmom mjestu. Zaposlenici s 30 i više godina stavljaju sigurnost radnog mjesta na četvrtu poziciju (u odnosu na osmo mjesto kod mlađih ispitanika), pomoć u rješavanju problema od strane nadređenog na šesto mjesto, dok ispitanici ispod 30 godina ovaj faktor smještaju na deveto mjesto. Mlađim ispitanicima je zanimljivost posla važnija nego ispitanicima starijim od 30 godina (šesto u odnosu na deveto mjesto). Iz navedenog je moguće zaključiti kako se motivatori na radnome mjestu razlikuju s obzirom na godine ispitanika, tako da „stariji“ radnici više teže dobrim uvjetima rada na poslu te lojalnosti, dok su „mlađi“ fokusirani na mogućnost napredovanja na poslu.

Buntak i suradnici (2013) navode kako svaki rukovodeći kadar mora biti oprezan u određivanju i dodjeljivanju materijalnih nagrada svojim zaposlenicima, a sve to zbog činjenice da povećanje plaće može u nekim slučajevima biti obrnuto proporcionalna povećanju radne učinkovitosti, tj. da povećanje plaće ne dovede do povećanja proizvodnosti. Nadalje, Buntak (2013) zaključuje kako je nužno slijediti postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radnog učinka:

- Materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi.

- Mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada.
- Sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim, nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja.
- Povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže.
- Povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti.
- Materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima.
- Razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Nadalje, Buntak i suradnici (2013) dijele materijalne nagrade na tri glavne skupine:

- plaće – unaprijed utvrđena svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku zbog poslova koje obavlja za poslodavca, a sastoji se od osnovnog dijela plaće, stimulativnog dijela, dodataka, naknade i udjela u dobiti
- nagrade
- beneficije.

Od pet nabrojanih dijelova plaće najvažniji su osnovni dio plaće, stimulativni dio te dodatci. Stimulativni dio plaće za cilj ima poticati radnika na konstantan optimalan radni učinak, no dugoročno gledano doprinosi smanjenju radne učinkovitosti te povećanju troškova. Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a uključuje:

- dodatak za rad u smjenama
- dodatak za rad noću
- dodatak za prekovremeni rad
- dodatak za povremeno teže uvjete rada
- dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
- dodatak za rad na dane tjednog odmora.

Nakon svega iznesenog u ovom i prethodnom poglavlju može se zaključiti da je značajan motivator za rad različit u pojedinim državama. Tako je npr. Japan više usmjeren na nematerijalne strategije motiviranja, a plaća je kod njihovih ispitanika svrstana tek na zadnje mjesto potencijalnih motivatora. Buntak i suradnici (2013) upozoravaju da se provođenju materijalnih strategija motiviranja, a pogotovo plaće, treba pristupiti s dozom opreza jer svako nepotrebno povećanje plaće može dovesti do smanjene radne učinkovitosti. Stoga, potrebno je jasno i kvalitetno pristupiti određivanju materijalnih strategija motiviranja kako bi one uspješno utjecale na zaposlenike te pridonosile ostvarenju organizacijskih ciljeva. Nakon pregledavanja teorijskih okvira vezanih za temu materijalnog motiviranja zaposlenika, zaključuje se kako izravni i neizravninovčani dodatci predstavljaju najbitnije elemente materijalnog motiviranja zaposlenika. Navedeno je potvrđeno i pregledavanjem dostupnih istraživanja na ovu temu te je na osnovu toga zaključeno da ih je potrebno uvrstiti u svako sljedeće istraživanje koje se provodi na ovu temu, pa samim time i u istraživanje provedeno u sklopu ovog rada. Prema podacima prikupljenim od strane različitih autora koji su se prikazani u prijašnjem tijeku teksta, vidljivo je kako je plaća osnovni element materijalnog motiviranja čije rangiranje ovisi o dobi ispitanika. Tako stariji zaposlenici plaću rangiraju na niža mjesta, dok oni mlađi na viša i visoka mjesta na ljestvici.

### **3.2.2. Nematerijalne strategije motiviranja**

Nakon što pojedinci zadovolje sve svoje egzistencijalne zahtjeve koje mogu dobiti zaposlenjem (plaće, bonusi, osigurano stambeno pitanje itd.), javlja se potreba za zadovoljenjem sljedećeg stupnja potreba poput potrebe za poštovanjem. Navedeno zaposlenici često ne mogu dobiti materijalnim strategijama motiviranja tako da su nematerijalne strategije motiviranja u ovom kontekstu vrlo važne.

Za Buntaka i suradnike (2013) posao koji obavlja pojedinac ključna je odrednica individualne motivacije jer većina odraslih osoba polovicu svojih budnih sati provodi na njemu, a za mnoge je posao središnja i najvažnija aktivnost pa ne iznenađuje što stavovi o poslu i zadovoljstvo njime utječu, ne samo na radnu motivaciju, već i na cjelokupan život. Upravo zbog toga što stavovi prema poslu igraju veliku ulogu kod motivacije, oblikovanje posla je jedna od najvažnijih sastavnica nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika. „Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i

izazovnijim. Važan individualni pristup oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla kod koje se periodično pomiču ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi. Drugi važan pristup je proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla. (Buntak et al., 2013: 214) Uistinu, dosadni, rutinski i nevažni poslovi imaju veliki utjecaj na smanjenje motivacije na radnom mjestu, dok dobro osmišljeni radni zadaci i uporaba prethodno navedenih tehnika, kao što su rotacija posla i povećanje raspona posla, kod zaposlenika stvaraju osjećaj važnosti, vrijednosti i okupiranosti te se povećava njihova motivacija na radnom mjestu što za krajnji cilj ima povećanje njegove učinkovitosti, a time i povećanju učinkovitosti organizacije u kojoj je pojedinac zaposlen.

Prema Buntaku (2013), „oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile individualne potrebe njegovih izvršitelja, a dijeli se u dva temeljna pristupa, motivacijski i specijalizacijski pristup. Motivacijski pristup je usmjeren na povećanje raznolikosti, složenosti i autonomiji zadataka, većoj odgovornosti i autoritetu zaposlenika, dok je specijalizacijski pristup tradicionalan pristup koji radnu aktivnost svodi na minimalan broj operacija.“.

Rotacija posla, odnosi se na premiještanje zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo. Prema Noe i suradnicima (2006), „rotacija posla uključuje davanje zaposlenicima serije poslovnih zaduženja u raznim funkcionalnim područjima tvrtke ili kretanje među poslovima u jednom funkcionalnom području ili odjelu“.Jednakotako, autori navode i karakteristike koje svaki učinkoviti sustav rotacije mora imati:

- Rotacija posla koristi se za razvijanje vještina i stjecanje iskustva potrebnog za menadžerske pozicije.
- Zaposlenici razumiju koje će vještine razviti tijekom rotacije.
- Rotacija posla koristi se za sve razine i vrste zaposlenika.
- Rotacija posla povezana je s procesom upravljanja karijerom tako što zaposlenici znaju razvojne potrebe na koje se odnosi svako poslovno zaduženje.
- Koristi se od rotacije maksimaliziraju, a troškovi minimiziraju upravljanjem rotacijama na način koji smanjuje troškove nakupljanja posla i pomaže zaposlenicima razumjeti ulogu rotacije posla u njihovim razvojnim planovima.

- Svi zaposlenici imaju jednake mogućnosti za rotacijska zaduženja bez obzira na njihovu demografsku skupinu.

Obogaćivanje posla ili proširenje tekućeg posla je „proces koji vertikalno širi posao, uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja tako da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja te omogućava individualni rast i razvoj“. (Buntak, et al., 2013: 215)

Uz gore navedene nematerijalne strategije motiviranja, u ovu skupinu mogu se još ubrojiti i participacija zaposlenih u odlučivanju i rješavanju problema, fleksibilno radno vrijeme, priznavanje uspjeha, povratna informacija te organizacijska kultura.

Istraživanje o materijalnim strategijama motiviranja prikazano u tablici 14. ujedno obuhvaća i nematerijalne strategije motiviranja. Prema tome, u istraživanju su ispitanicima osim plaće ponuđeni i motivatori poput dobrih uvjeta na poslu, mogućnosti napredovanja, lojalnosti, poštovanja kolega i nadređenih, pomoć nadređenih u rješavanju problema i dr. Rezultati ispitivanja pokazuju razlike s obzirom na godine ispitanika. Tako je radnicima mlađima od 30 godina mogućnost napredovanja na poslu druga najvažnija stavka u poslu, dok njihovi stariji kolege ovaj čimbenik rangiraju tek na sedmo mjesto. Zaposlenici s 30 i više godina sigurnost radnog mjesta postavljaju na četvrtu poziciju (u odnosu na osmo mjesto kod mlađih ispitanika), a pomoć u rješavanju problema od strane nadređenog na šesto mjesto. Ispitanici mlađi od 30 godina ovaj faktor smještaju na deveto mjesto. Mlađim ispitanicima je zanimljivost posla važnija nego ispitanicima starijim od 30 godina (šesto u odnosu na deveto mjesto). Iz navedenog je moguće zaključiti kako se motivatori na radnom mjestu razlikuju s obzirom na godine ispitanika, tako da „stariji“ radnici više teže dobrim uvjetima rada na poslu te lojalnosti, dok su „mlađi“ fokusirani na mogućnost napredovanja na poslu.

Tablica 15. pokazuje usporedbu glavnih motivatora na poslu zaposlenika Kine, Rusije, SAD-a i Tajvana. U tablici su prikazani rezultati iz 1992., 1994. i 1996. godine. Kad se promatra odabir glavnog motivatora kod ovih pet skupina mogu se uočiti odstupanja pa tako kineski zaposlenici, kao glavni motivator navode dobru plaću (materijalne strategije motiviranja), dok ostale skupine navode elemente nematerijalnih strategija motiviranja kao primarne. Prema Silverthornom istraživanju, zaposlenicima u SAD-u najbitnije je poštovanje prema onome što su učinili, u Kovachevu zaposlenicima je na prvome mjestu zanimljivost posla, tajvanske zaposlenike najviše motivira visoka sigurnost posla, dok ruske zaposlenike najviše motivira mogućnost napredovanja na poslu. Kineski zaposlenici su zanimljivost posla ocijenili relativno

nisko (sedmo mjesto od ukupno deset), a ostalima je ovaj motivator na viokom drugom, trećem ili petom mjestu. Jednakotako, kineskim zaposlenicima je osjećaj uključenosti u posao najmalje važan motivator, dok je ruskim zaposlenicima ovaj faktor na visokom drugom mjestu. Kinezima je vrlo važna lojalnost i priznavanje od strane nadređenih (treće mjesto), dok je navedeno u Tajvanu tek na devetom mjestu. Odgovori kineskih zaposlenika bili su prilično različiti od odgovora ruskih ili zaposlenika na Tajvanu. Najveća razlika je ta što kineski zaposelnici važnijim smatraju lojalnost u odnosu na tajvanske koji je svrstavaju tek na deveto mjesto, no istovremeno, Kinezima su važniji dobri uvjeti rada (drugo u odnosu na deveto mjesto u Tajvanu), a sigurnost posla im je manje važna (šesto u odnosu na prvo mjesto u Tajvanu).

Tablica 15. Rangiranje osnovnih motivatora kineskih, američkih, tajvanskih i ruskih zaposlenika

Motivatori i istraživanja	Kineski zaposlenici	Zaposlenici SAD-a (Silverthorn, 1992.)	Zaposlenic i SAD-a (Kovach, 1994.)	Tajvanski zaposlenici (Silverthorn, 1992.)	Ruski zaposlenici (Silverthorne, 1992.)
Stil vođenja nadređenog	9	9	9	10	5
Pomoć u rješavanju problema od strane nadređenih	8	10	10	6	8
Zanimljivost posla	7	2	1	5	3
Osjećaj uključenosti u poslovanje	10	7	3	8	2
Visoka sigurnost posla	6	3	4	1	6
Dobra plaća	1	5	5	2	10
Dobri uvjeti rada	2	6	7	7	9
Pokazivanje poštovanja prema onom što učinim	5	1	2	4	7
Lojalnost prema zaposlenicima od strane tvrtke	3	8	8	9	4
Mogućnost napredovanja na poslu	4	4	6	3	1

Izvor: obrada autorice prema Fisher i Xue Ya Yuan, 2011:516

Zaposlenici će biti motiviraniji na rad ako su zadovoljni s uvjetima koje imaju na radnome mjestu, te obrnuto, manje su motivirani ili nemotivirani ako su uvjeti na radnome mjestu loši. Istraživanje koje je provedeno 2006. godine u Velikoj Britaniji obuhvatilo je 31 trgovinu u East Midland regiji. (Whysall i suradnici, 2009.) Trgovine su bile specijalizirane na području prehrane, zdravlja i ljepote te uređivanja doma. Sve trgovine su od strane kupaca okarakterizirane kao jedne od vodećih u svom polju djelatnosti. Od ukupno 35.000 zaposlenih u ovim trgovinama, istraživanje je provedeno na 1.000 zaposlenika, od kojih je 264 muškog, a 736 ženskog spola. Pri tome se 71% svih ispitanika nalazi u dobnoj skupini od 25 do 59 godina starosti. Rezultati istraživanja pokazuju da čak 55,1% pronalazi nešto u maloprodaji što im se ne sviđa, odnosno, što negativno utječe na njihovu motivaciju. Ispitanici su negativne stavove iskazali o radnom vremenu, politici zapošljavanja tvrtke, percipiranom nedostatku osposobljavanja, fizičkim zahtjevima radnog mjesta, plaćama, nedostatku mogućnosti napredovanja u karijeri i dr., a rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 16. Nezadovoljstvo zaposlenika s elementima poslovanja maloprodajne trgovine u kojoj rade

Element poslovanja tvrtke ili motivacija u poslovanju	Udio zaposlenika kojima je ovaj element poslovanja nezadovoljavajući (%)
Visina plaće	29.2
Radni sati	20.9
Fizički aspekt posla	13.3
Manjak obuke i treninga	9.9
Slaba mogućnost napredovanja na poslu	9.6
Politika zapošljavanja tvrtke	9.5

Izvor: obrada autorice prema Whysall i suradnici, 2009: 187

Najveći postotak ispitanika izjasnio se da su nezadovoljni visinom plaće koju dobiju za svoj rad u maloprodaji. Odmah na drugom mjestu je radno vrijeme, dok treće mjesto zauzimaju fizički aspekti posla u maloprodaji. Tek 9,6% ispitanika slabu mogućnost napredovanja na poslu vidi kao „negativan“ aspekt maloprodaje, što bi se moglo protumačiti na više načina, a jedan od njih je da ispitanici smatraju da se u maloprodaji može napredovati po hijerarhijskoj ljestvici ili pak da ispitanicima ovaj aspekt maloprodaje nije toliko važan koliko je npr. plaća ili radno vrijeme. Navedene tvrdnje mogu se povezati i sa stupnjem obrazovanja zaposlenika u maloprodaji. Naime, imajući na umu da maloprodaja zapošljava velik udio visoko obrazovanog stanovništva, zaključak koji se nameće je da su ispitanici nezadovoljni

iskazanim elementima zbog mišljenja da zaslužuju bolje poslove s obzirom na svoje obrazovanje.

Vukajlović, Stamatović i Urošević (2012) analiziraju zadovoljstvo i motivaciju materijalnim i nematerijalnim motivacijskim čimbenicimazaposlenika te daju primjer istraživanja koje je proveo Odjel za prirodne resurse iz Minnesote (SAD).Istraživanje pokazuje da na motivaciju zaposlenika utječu sljedeći elementi:

- 68% anketiranih smatra da je važno da njihov kvalitetan rad bude primjećen i vrednovan
- 67% misli da su ljudima potrebna priznanja za njihov rad
- 63% smatra da bi ljudi voljeli da dobiju više priznanja na poslu
- samo 8% anketiranih ističe da ljudima na poslu nisu potrebna priznanja.

Ovo istraživanje ukazuje da više od polovice ispitanika izjavljuje kako je priznavanje na poslu vrlo važno u obavljanju svakodnevnih radnih zadataka, ali i funkcioniranja unutar tvrtke. Zanimljivo je da je samo 8% ispitanika izjavilo kako ljudima na poslu uopće nisu potrebna priznanja kako bi ih se motiviralo na radnom mjestu.

Nakon što su se prikazala određena istraživanja na području nematerijalnih strategija motiviranja, opći zaključak je da velik broj zaposlenika (u istražvanju iz SAD-a, Minnesote, čak preko 60%) smatra kako je vrlo važno da njihov rad na poslu bude primjećen i vrednovan, da su im potrebna priznanja za rad te da je potrebno da im njihovi nadređeni daju više pohvala za dobro obavljen posao. Osim navedenih strategija nematerijalnog motiviranja, vrlo važnima se smatraju i stil vođenja nadređenih, lojalnost tvrtke prema zaposlenicima te mogućnost napredovanja na poslu. Jednakokao što je bio slučaj kod materijalnih strategija motiviranja i ove nematerijalne se različito rangiraju s obzirom na dob zaposlenika, ali i geografsku rasprostranjenost. Tako mlađi zaposlenici više naginju mogućnosti napredovanja na poslu, dok je „starijim“ zaposlenicima važnija lojalnost. Upravo zbog svega navedenog, navedene nematerijalne strategije predstavljaju ishodište za provođenje istraživanja u sklopu ovog rada.

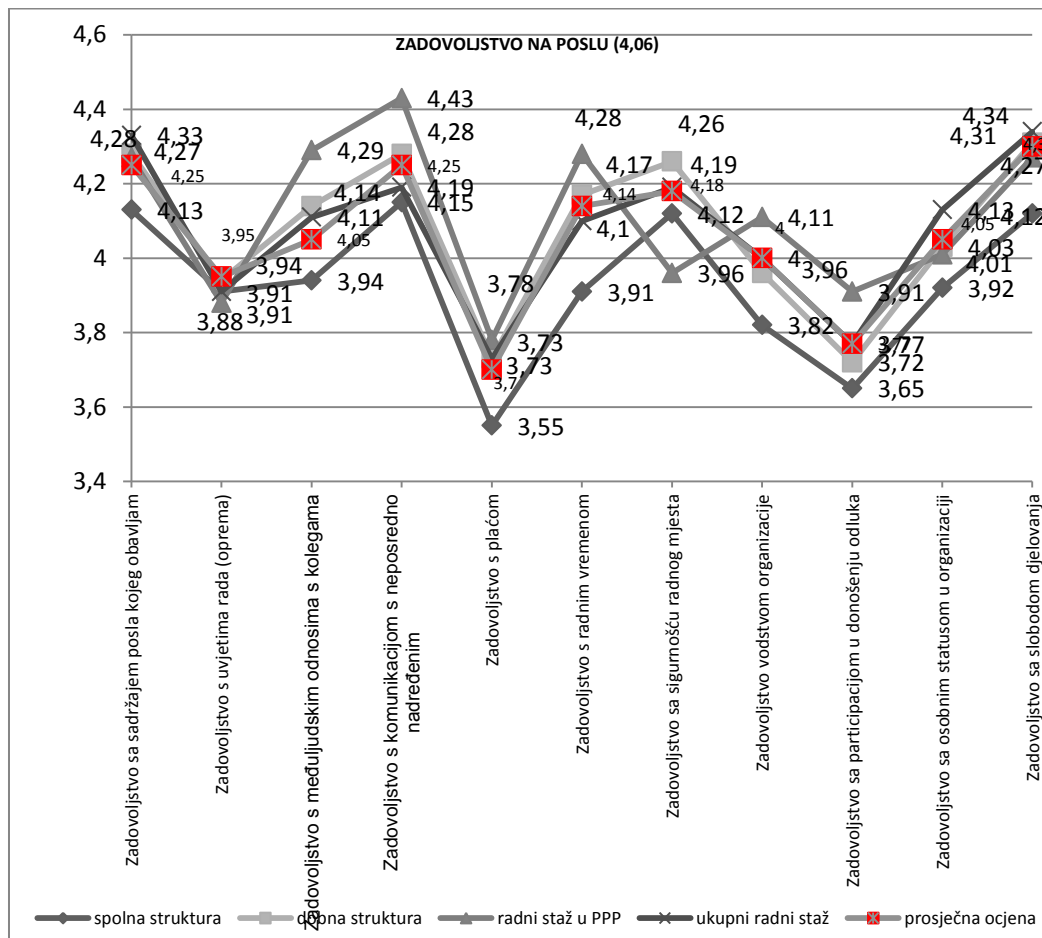
Suvremeni uvjeti poslovanja zahtjevaju od organizacija da u svoje poslovanje uvrste nove i drugačije strategije motiviranja kojima će usmjeravati svoje zaposlenike. Kao odgovor na stalne promjene pojavio se koncept reinženjeringa poslovnih procesa (BPR). Prema Džuburu (2003), razvoj ovog koncepta započeo je 1990-ih godina, a definira se kao „koncept koji uspostavlja nove uloge i odgovornosti, kreira drukčija radna mjesta, uspostavlja hijerarhiju s



manje razina i donosi drastična poboljšanja u performansama tvrtke na tržištu“.Autor nadalje naglašava kako ove promjene u načinu vođenja poslovanja iziskuju nove vještine te dovode do stvaranje novih poslova, za što su potrebni zaposlenici koji su skloniji timskom radu, shvaćaju važnost učenja i usavršavanja te mogu stvoriti zajedničku viziju.

Pupovac, Lipovača i Sečan (2012) navode kako su tri glavna cilja suvremenih poduzeća zadovoljstvo zaposlenika i kupaca te proizvodnja s profitom, a zadovoljni zaposlenici čine temelj uspjeha jer su upravo oni nepresušan izvor konkurentske prednosti suvremenih poduzeća. Ista skupina autora, također, naglašava da je ljudski kapital taj koji potiče nove zamisli, mijenja proizvode i donosi dobit. Istraživanje koje su Pupovac, Lipovača i Sečan (2012) proveli vezano je sa zadovoljstvom ispitanika na poslu. Kako je vidljivo iz slike 3., promatrani elementi zadovoljstva su zadovoljstvo sadržajem posla kojeg obavljaju zaposlenici, s uvjetima rada, međuljudskim odnosima s kolegama, komunikacijom s nadređenima, plaćom, radnim vremenom, sigurnošću radnog mjesta, organizacijom, participacijom u donošenju odluka, statusom u organizaciji te slobodom djelovanja, a uzete varijable su s obzirom na spol, dob, radni staž, ukupni radni staž i prosječnu ocjenu. Prema elementima koje sadržava te varijablama, ovo istraživanje je slično istraživanju provedenom u sklopu ovog rada, no, međutim, ono se odnosi na istraživanje zadovoljstva, a ne na istraživanje motivacije.

Slika 3. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika na poslu



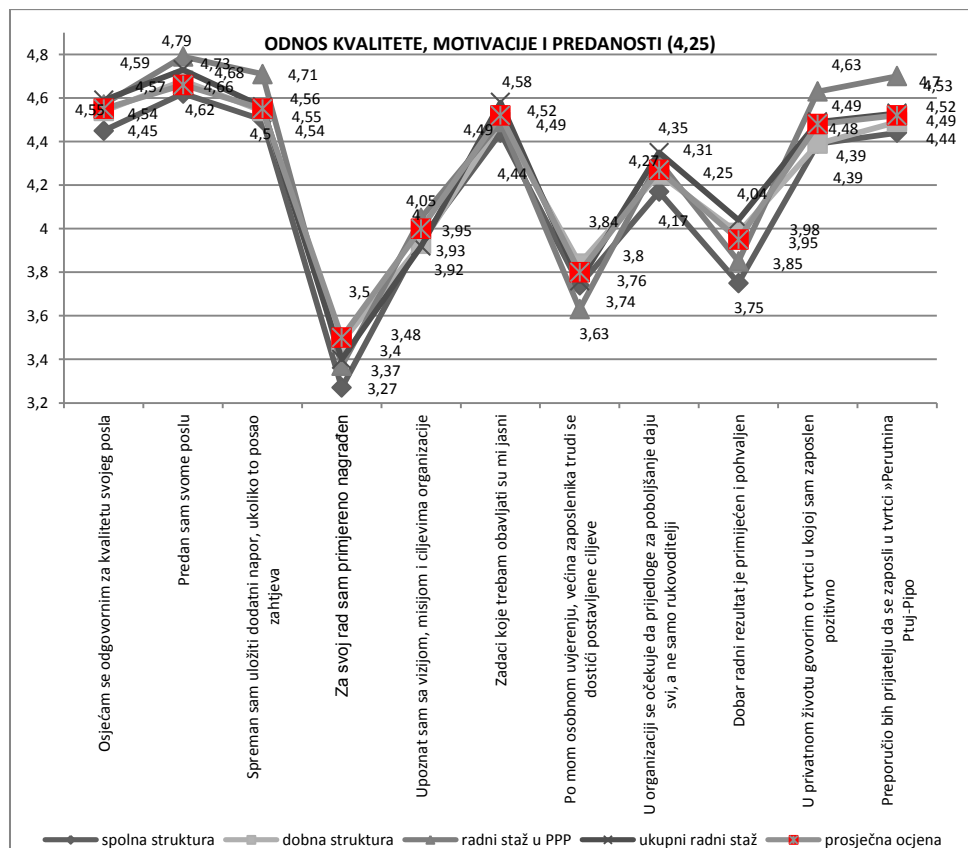
Izvor: Pupovac, Lipovača i Sečen, 2012: 4

Slika prikazuje istraživanje provedeno na temu čimbenika uspješnosti suvremenih poduzeća u kojima se ispituje zadovoljstvo zaposlenika. Istraživanje je „provedeno metodom ispitivanja (N=44) u travnju 2012. godine u kojemu su sudjelovali zaposlenici Perutnine Ptuj – Pipo d.o.o. prodajnog područja Istre i Kvarnera, koje ukupno broji 48 zaposlenika“. (Pupovac, Lipovača, Sečen, 2012.) Na grafikonu je crvenom bojom označena linija prosječne ocjene iz čega je vidljivo sljedeće: materijalne strategije motiviranja ocjenjene su prosječnom ocjenom od 3,70 za plaću (ukupno najlošije ocjenjen čimbenik), dok su nematerijalne ocjenjene s 4,30 za slobodu djelovanja, kao najviše ocjenjen čimbenik; 4,05 za međuljudske odnose na poslu, 4,14 za zadovoljstvo radnim vremenom te 4,18 za zadovoljstvo sigurnošću posla. Moguće je zaključiti kako je ukupno zadovoljstvo zaposlenika nematerijalnim čimbenicima bolje u odnosu na zadovoljstvo materijalnim čimbenicima. To može značiti da ova tvrtka ne

primjenjuje ili u maloj mjeri primjenjuje materijalne strategije motiviranja, točnije motiviranje plaćom.

Istraživanje je ispitivalo i odnos zaposlenika prema poslu. Varijable ispitivanja su iste kao u prethodnom istraživanju, dok se elementi uzeti za potrebe istraživanja mogu vidjeti na slici 4.

Slika 4. Odnos zaposlenika prema poslu



Izvor: Pupovac, Lipovača i Sečen, 2012: 5

Prema zaključcima autora ispitivanja (Pupovac, Lipovača, Sečen, 2012), kategorija odnosa kvalitete, motivacije i predanosti ocijenjena je ukupnom prosječnom ocjenom 4,25 te pokazuje da se ispitanici osjećaju vrlo odgovornima za kvalitetu svog rada, da su vrlo predani svom poslu, da su spremni uložiti i dodatni napor ukoliko to posao zahtjeva, da su im zadaci koje trebaju obavljati jasni te da izvan organizacije govore pozitivno o njoj i da bi je prijateljima preporučili za potencijalno zapošljavanje. Sve to može značiti da je tvrtka u velikoj mjeri poželjan poslodavac te da su zaposlenici više motivirani nematerijalnim

strategijama motiviranja i to sigurnošću posla, međuljudskim odnosima i slobodom djelovanja. Kad se ovaj dio istraživanja poveže s prethodnim, o zadovoljstvu te dosadašnjim istraživanjima prikazanim u poglavlju o maloprodaji, zaključuje se da je moguće da su radnici u promatranom poduzeću „starije“ životne dobi jer se pokazalo da je upravo kod njih izraženiji utjecaj nematerijalnih strategija motiviranja poglavito sigurnosti posla.

### 3.3. Uloga strategije poduzeća u motiviranju zaposlenika u maloprodaji

Prema Tietzu (1993), strategija poduzeća podrazumijeva „utvrđivanje ciljeva i načina djelovanja kako bi se postigli zacrtani ciljevi, a u obzir se moraju uzeti i uvjeti okruženja, tržište i unutarnja ograničenja poduzeća“. Strategije se mogu razvijati za poduzeće u cjelini ili za njegova područja. Vrlo važnu ulogu u razvoju strategija za poduzeće imaju menadžeri poduzeća koji moraju stvoriti kvalitetan sustav u upravljanju ljudskim potencijalima kako bi povezali i uravnotežili poslovnu strategiju poduzeća i strategije motiviranja. U kontekstu stimuliranja radne uspješnosti autorica Bahtijarević Šiber (1999) naglašava kako je vrlo važno da se sustav nagrađivanja uspješno poveže sa strategijom poduzeća te da ona bude u njenoj funkciji. Na temelju toga iznosi strategije nagrađivanja koje povezuje s poslovnom strategijom.

Tablica 17. Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom

POSLOVNA STRATEGIJA	ZRELOST I POLOŽAJ NA TRŽIŠTU	STRATEGIJA NAGRAĐIVANJA	KOMPENZACIJE
<b>Investiranje u rast</b>	Spajanje ili brzi rast	Stimulirati poduzetništvo	Visoke novčane nagrade s iznadprosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost („visok rizik, visoka nagrada“) Skromne beneficije
<b>Upravljanje prihodom-štititi tržišta</b>	Normalni rast do zrelosti	Vještine upravljanja nagrađivanjem	Prosječne novčane nagrade s prosječnom stimulacijom temeljenom na individualnoj,odjelnoj ili organizacijskoj uspješnosti Standardne beneficije
<b>Izvlačenje sredstava-reinvestiranje drugdje</b>	Nema stvarnog rasta ili opada	Naglasak na kontroli troškova	Ispodprosječna primanja s malom stimulacijom vezanom uz kontrolu troškova Standardne beneficije

Izvor: obrada autorice prema Bahtijarević Šiber, 1999: 629

Iz prikazane tablice moguće je uočiti kako se strategije nagrađivanja povezuju s poslovnom strategijom poduzeća. Tako tvrtke koje kao poslovnu strategiju imaju investiranje u rast karakterizira brz rast na tržištu, a strategija motiviranja ima za cilj stimulirati poduzetništvo. Kompenzacije koje se javljaju kod ove strategije nagrađivanja su visoke novčane nagrade s iznadprosječnim stimulacijama za individualnu uspješnost. Radna snaga zaposlena u tvrtkama koje primjenjuju ovaj vid strategije je u najpovoljnijem položaju pri dobivanju stimulacija

naspram npr. zaposlenika u tvrtakama koje imaju poslovnu strategiju izvlačenja sredstava, investiranje drugdje. Naime, ove tvrtke imaju nepovoljan položaj na tržištu jer ih karakterizira stagnacija ili opadanje poslovne učinkovitosti te na temelju toga vrše kontroliranje troškova što znači da kompenzacije koje primjenjuju karakteriziraju ispodprosječna primanja s malom stimulacijom.

Ista autorica (1999) navodi kako filozofija i opći pristup menadžmenta ljudskih potencijala mora uključivati značajnu motivacijsku dimenziju, točnije, pristup radnoj motivaciji. Nadalje, naglašava kako je upravo menadžer zadužen da poduzme sve moguće mjere kojima će motivirati zaposlenika da se „uklopi“ u željeno mišljenje tvrtke o tome kakav zaposlenik mora biti te način na koji mora obavljati posao. Na temelju toga autorica Bahtijarević Šiber (1999) daje prikaz modela menadžmenta i s njime povezanih motivacijskih pristupa koji su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 18. Modeli menadžmenta i pristup motivaciji

	TRADICIONALNI MODEL	MODEL MEĐULJUDSKIH ODNOSA	MODEL LJUDSKIH POTENCIJALA
Pretpostavke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rad je inherentno mrzak većini ljudi.</li> <li>• Za ljude je važno koliko zarade, a ne što rade.</li> <li>• Malo ljudi želi ili može obavljati posao koji traži kreativnost, samousmjerenje i samokontrolu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljudi se žele osjećati korisnima i važnima.</li> <li>• Ljudi žele pripadati grupi i biti priznati kao pojedinci.</li> <li>• U motiviranju ljudi za rad važnije su socijalne potrebe nego novac.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljudi žele raditi i pridonositi ostvarenju ciljeva u čijem su postavljanju sudjelovali.</li> <li>• Većina ljudi može obavljati kreativnije i odgovornije poslove s više samokontrole od onih koje obavlja.</li> </ul>
Politika i zadaci menadžera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glavni zadatak menadžera je strogi nadzor i kontrola podređenih.</li> <li>• Razdvajanje radnih zadataka na jednostavne, repetitivne operacije koje se lako uče. Utvrđivanje detaljnih radnih postupaka i čvrst, ali fer zahtjev za njihovom primjenom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glavni zadatak menadžera je učiniti da se svaki radnik osjeća korisnim i važnim. Informiranje podređenih i slušanje njihovih primjedbi na svoje prijedloge.</li> <li>• Omogućavanje i dopuštanje samousmjerenja i samokontrole podređenih u rutinskim stvarima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glavni zadatak menadžera je razviti i upotrijebiti neiskorištene ljudske potencijale.</li> <li>• Kreiranje okoliša u kojoj svi članovi mogu davati doprinose do granica svojih mogućnosti. Poticanje pune participacije zaposlenih u važnim problemima i stalno širenje njihove autonomije i samokontrole.</li> </ul>
Očekivanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljudi će tolerirati rad ako je plaća pristojna i pravična.</li> <li>• Ako su zadaci dovoljno jednostavni, a ljudi dovoljno strogo kontrolirani, ljudi će biti efikasni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davanja informacija podređenima i njihovo uključivanje u rutinske odluke zadovoljit će njihove osnovne potrebe za pripadanjem.</li> <li>• Zadovoljavanje tih potreba poboljšat će moral, smanjiti otpor formalnom autoritetu i povećati spremnost podređenih na suradnju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje utjecaja, samoodređenja i samokontrole zaposlenih vodit će izravnom poboljšanju u operativnoj efikasnosti.</li> <li>• Kao posljedica pune uporabe potencijala zaposlenih poboljšat će se njihova uspješnost i zadovoljstvo radom.</li> </ul>

Izvor: obrada autorice prema: Bahtijarević Šiber, 1999: 677

Iz tablice 18. vidljivo je kako navedeni modeli imaju odstupanja kada ih se promatra u odnosu na motivaciju zaposlenika. Tako se model ljudskih potencijala najviše oslanja na motiviranje zaposlenih, dok se tradicionalni model na isto oslanja najmanje. Mogućnosti zaposlenika, njihov odnos prema radu te njihovo uključivanje u proslavne procese, također, ima razlika iz modela u model, pa se kod tradicionalnog modela smatra da je rad mrzak većini ljudi te da je zaposleniku najbitnije da ostvari zaradu. Kod modela međuljudskih odnosa glavna pretpostavka je da se ljudi žele osjećati korisnima i važnima, a kod motiviranja su važnije socijalne potrebe nego novac. Zadnji model ljudskih potencijala polazi od pretpostavke da se

ljudi žele uključiti u proces pridonosenja ciljevima tvrtke u čijem su postavljanju i sudjelovali. Smatra se, također, da zaposlenici mogu i žele obavljati kreativnije i odgovornije poslove.

Prema Bahtijarević Šiber (1999), kod motiviranja zaposlenika važnu ulogu ima i stil menadžmenta koji može biti različit: „demokratski kod kojih menadžeri shvaćaju da jačajući svoje suradnike isto rade i sebi i organizaciji te da je uspjeh njihovih zaposlenika i njihov uspjeh, autokratski kod kojeg se motiviranje odvija na principu „mrkve i batine“, konzultativni i slično“, a razlikuje se prema dimenzijama motiviranja, komuniciranja, interakcije i utjecaja, odlučivanja, načina postavljanja ciljeva, kontroliranja i efekta koji se postže (radna i organizacijska uspješnost).

Iako uspješno razrađen sustav motiviranja zaposlenika počiva na razumijevanju istog od strane menadžmenta tvrtke, u praksi često može doći do razilaženja mišljenja kod pitanja što to utječe na zaposlenika da oni postaju motivirani, a samim time i uspješniji u radu. Ova situacija utječe na to da menadžeri i zaposlenici ne dijele isto mišljenje o učinkovitosti nagrada koje zaposlenici žele primati za svoj rad. U svrhu dokazivanja ove tvrdnje prikazana je tablica 19. u kojoj Bahtijarević Šiber (1999) iznosi razlike u menadžerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih.



Tablica 19. Razlike u menadžerskoj percepciji o tome što zaposlenici žele i stvarnih preferencija zaposlenika

ŠTO LJUDI ŽELE U SVOM RADU	RANG PREFERENCIJA ZAPOSLENIH	RANG PO MIŠLJENJU MENADŽERA
Zanimljiv posao	1	5
Puno poštovanje za obavljen posao	2	8
Osjećaj da su u tijeku sa zbivanjima	3	10
Sigurnost posla	4	2
Dobre plaće	5	1
Promocija i razvoj u organizaciji	6	3
Dobre radne uvjete	7	4
Osobnu lojalnost menadžera	8	6
Disciplinu s puno takta	9	7
Suosjećajnu pomoć u osobnim problemima	10	9

Izvor: obrada autorice prema: Bahijareviš Šiber, 1999: 681

Iako nije poznato u kojoj je gospodarskoj grani provedeno ovo istraživanje te na kojem uzorku, dobiveni podaci potvrđuju tvrdnju da se mišljenja menadžera i zaposlenika mogu razići. U istraživanju su uzete neke materijalne i nematerijalne strategije motiviranja te dane menadžerima i zaposlenicima da ih rangiraju. Vidljivo je, na primjer, da menadžeri smatraju kako je zanimljiv posao najvažniji motivator, dok je zaposlenicima to ipak dobra plaća. Na drugo mjesto zaposlenici uvrštavaju sigurnost posla, a na treće dobre radne uvjete. Kod menadžera se na drugom mjestu nalazi puno poštovanje za obavljeni posao, a na trećem osjećaj da su u tijeku sa zbivanjima.

Prema podacima iz poglavlja 2. ovog rada prikazano je kako maloprodaja zapošljava velik udio ukupno zaposlenih na području Republike Hrvatske. Prema tome, može se zaključiti kako su ljudski potencijali iznimo važni za ovu djelatnost te je izuzetno važno motivirati zaposlenike kako bi se postigli što bolji rezultati poslovanja. Budući da upravljanje ljudskim potencijalima u maloprodaji ima neke različitosti u odnosu na druge djelatnosti, Dunković (2015) navodi neke od posebnosti upravljanja ljudskim resursima u trgovini:

- sezonski karakter zapošljavanja
- promjena mjesta rada tijekom ljetne sezone
- visoki obrtaj radne snage i nestabilnost
- lak ulazak i izlazak iz radnog odnosa ostavlja dojam nekvalificiranosti osoblja
- zbog pritiska profitabilnosti učestala je potreba za prekovremenim radom
- niske plaće

- nužnost obavljanja raznovrsnih poslova izvan opisa radnog mjesta
- rad nedjeljom i praznicima
- u brojnim slučajevima neprimjereni radni uvjeti
- manjak vremena za obuku zaposlenika
- zahtjevi za rukovanjem najnovijom računalnom tehnologijom
- visoki zahtjevi za kvalitetu pružanja prodajne usluge
- strogo pridržavanje organizacijske kulture sudjelovanjem u zahtjevima promotivnim kampanjama trgovca.

Kao i u drugim djelatnostima, i u maloprodaji je važno uspostaviti balans između sustava motivacije i strategije trgovine. Kada govorimo o strategiji trgovine može se reći da je svoj značaj dobila osamdesetih godina kad se počinje govoriti o „revoluciji trgovine“. Prema Segetliji (1999), ova pojava uvjetovana je promjenom mišljenja gdje se od tzv. monopolističke konkurencije u području trgovine, za koju se smatralo da postoji, razvijanjem procesa koncentracije i nastajanja krupnih maloprodajnih poduzeća i kooperativnih tvorevina dolazi do razvoja ekonomike obujma i inteziviranja inovacija. U razvijenim tržišnim gospodarstvima uočene su dvije tendencije: tendencija raznovrsnosti organizacijskih oblika maloprodaje te različita struktura maloprodajnih oblika po zemljama. Kako je navedeno u poglavlju 2.2., tržište prelazi s malih prodajnih poduzeća na velike maloprodajne kompanije koje preuzimaju veliki udio na tržištu kako Republike Hrvatske, tako i drugih zemalja svijeta. Osim ovog zabilježenog kretanja, mogu se spomenuti i smanjivanje broja maloprodajnih poduzeća te smanjivanje broja prodavaonica i skladišta. Navedena tri kretanja opisuju razvijena tržišna gospodarstva u procesima razvoja maloprodaje u zadnjih pola stoljeća. Segetlija, također, ističe i činjenicu da, kako bi maloprodajna poduzeća uspješno razvijala strategiju poslovanja potrebno je, prije svega, odabrati tržišni segment na koji će se fokusirati. Sve poduzete akcije moraju biti orijentirane potrebama i zahtjevima potrošača, a svi planovi i aktivnosti moraju biti koordinirani i integrirani, sve u svrhu maksimizacije ukupne uspješnosti poslovanja. Strategijska planiranja u sferi maloprodajnog poduzeća imaju sljedeća obilježja:

- 1) iznalaženje potreba i mogućnost razvijanja različitih oblika maloprodajnih poslovnih jedinica
- 2) ciljevi poslovanja određuju se na osnovi utvrđene ponude konkurenata i samo za odabrane tržišne segmente

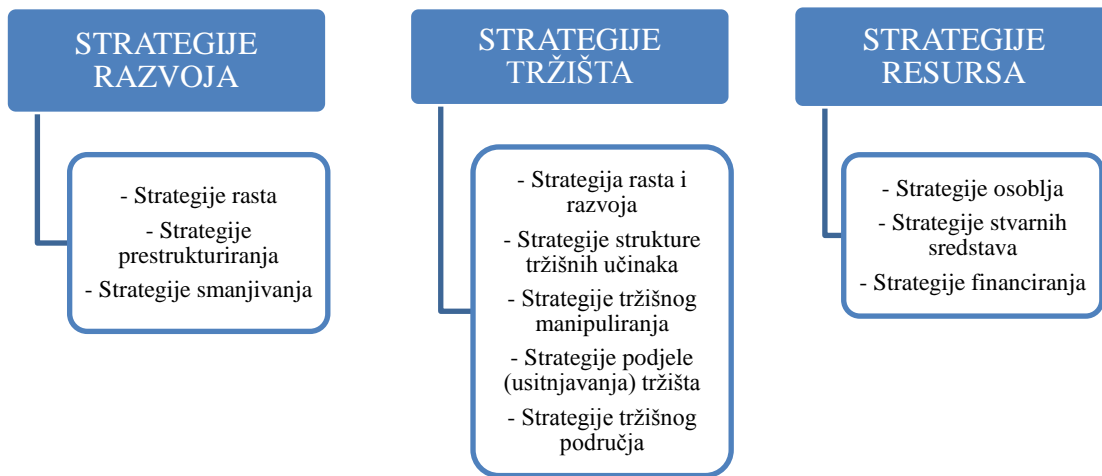
- 3) svako maloprodajno poduzeće mora se prilagoditi cjelokupnoj pravnoj, tržišnoj i gospodarskoj okolini gospodarstva u kojem se razvija
- 4) sveukupne poslovne i naročito marketinške aktivnosti moraju biti maksimalno koordinirane.

Faze kroz koje maloprodajno poduzeće prolazi u procesu stvaranja strategije, prema Segetliji (1999) se mogu podijeliti u šest dijelova:

- 1) *Analiza postojećeg stanja i osnovne odrednice budućeg razvoja* pomoću koje se određuje koja je trenutna pozicija poduzeća te u kojim smjerovima se želi dalje razvijati. Na temelju toga poduzeće uređuje poslovnu filozofiju te misiju poslovanja.
- 2) *Izbor ciljeva poslovanja* utvrđuje se na temelju poslovne filozofije poduzeća, a na utvrđenim ciljevima gradi se strategija poduzeća.
- 3) *Identifikacija osobina odabranog segmenta potrošača i njihovih potreba* - nakon utvrđenog odabranog segmenta i njihovih potreba poduzeće može provoditi strategiju masovnog marketinga, strategiju diferenciranog marketinga ili strategiju koncentriranog marketinga. Od nabrojanih, posebnostima maloprodaje najviše odgovara strategija diferenciranog marketinga.
- 4) *Razvoj cjelovite strategije* odnosi se na sve komponente marketinškog miksa.
- 5) *Određivanje konkretnih specifičnih operativnih aktivnosti* gdje se pod pojmom operativnih aktivnosti podrazumjevaju svakodnevne tekuće aktivnosti s kojim se maloprodajno poduzeće susreće.
- 6) *Kontrola* je jedna od najbitnijih stavki svake strategije jer se pomoću nje utvrđuje usklađenost poslovnih aktivnosti s na početku određenim ciljevima poslovanja.

Iako postoje različiti pristupi strategijama maloprodajnog poduzeća, temeljna strategija je strategija razvoja, iz koje se izvode tržišne strategije. Iz njih se izvode strategije marketinških instrumenata, a zatim strategije resursa. Na sljedećoj slici dan je pregled strategija maloprodaje.

Slika 5. Strategije maloprodaje



Izvor: obrada autorice prema Segetlija, 1999: 196

Iako su na slici navedene četiri strategije maloprodajnog poduzeća, tri su temeljne strategijske orijentacije maloprodajnog poduzeća: orijentacija na potrebe i zahtjeve potrošača, orijentacija na proizvodnost i povišenje efikasnosti na osnovi sniženja troškova te integrirane strategije. Svaka navedena strategija maloprodaje ima utjecaja na upravljanje ljudskim potencijalima, a samim time i na sustav motiviranja. Primjeri su dani u tablici 17. koja pokazuje kako odabrane strategije poslovanja utječu na sustav motiviranja i nagrađivanja.

Na temelju svega iznesenog može se zaključiti kako je u djelatnostima trgovine i maloprodaje izuzetno važno povezati strategije tvrtke sa strategijama motiviranja zaposlenika. Veliku ulogu u navedenom osvarenju imaju i menadžeri ljudskih potencijala koji imaju zadatak pratiti i prepoznati potrebe zaposlenika te na temelju toga iz utvrđene poslovne strategije tvrtke stvoriti primjeren motivacijski sustav koji za cilj ima zadovoljnijeg i sretnijeg radnika koji svojom motivacijom pri obavljanju svakodnevnih zadanih poslova pridonosi uspješnom ostvarenju unaprijed poslavljenih ciljeva organizacije. Na vodstvu tvrtke je da odabere koje će se strategije motiviranja koristiti, hoće li to biti materijalne, nematerijalne ili kombinacija te u kolikoj mjeri će ih provoditi. Iz tablice 18. može se iščitati kako postoje različiti modeli menažmenta i sustava motivacije koji različito gledaju na zaposlenika. Primjenom modela iz navedene tablice stvorit će se motiviran ili nemotiviran djelatnik.

## 4. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nakon iznesenih temeljnih teorijskih okvira vezanih uz područje istraživanja, u ovome poglavlju objasniti će se metodologija korištena u prikupljanju i obradi podataka te prikazati rezultati istraživanja o utjecaju motivacijskih čimbenika na djelatnike u maloprodaji. Prije svega, iznijeti će se teorijski okvir korištene metodologije, nakon čega će se razraditi rezultati istraživanja.

### 4.1. Metodologija istraživanja

Nakon postavljenih ciljeva istraživanja te hipoteza, koje su navedene u uvodnome poglavlju ovog rada, na raspolaganju su bile dvije mogućnosti izvora podataka. Prva mogućnost su podaci iz primarnih, a druga iz sekundarnih izvora. Osnovna razlika prema Halmiju (2013) leži u činjenici da su sekundarni podaci prikupljeni u dosadašnjim istraživanjima te istraživačima nude gotove, prikupljene i analizirane podatke, dok primarni izvori istraživanja predstavljaju podatke koje će istraživač samostalno prikupiti, obraditi te analizirati. U ovom radu primjenjena su oba izvora podataka. Tako je u poglavlju 2. prikazano nekoliko dosadašnjih istraživanja motivacije na zaposlenicima u nekim zemljama te nekoliko istraživanja rangiranja glavnih motivatora kod zaposlenika. Primarni izvori podataka predstavljaju provedeno istraživanje pomoću kojeg su se dobili određeni podaci koji će se prikazati u daljnjem tijeku rada. Kao temelj obrade podataka korišten je hi-kvadrat test ( $\chi^2$ ). Prema Grubišić (2004), ovaj test upotrebljava se u slučajevima kada se raspolaze kvalitativnim podacima, a sam test računa se samo s frekvencijama pa mu nije dopušteno dodavati nikakve oznake mjernih jedinica. Test služi kako bi se utvrdila povezanost između dvije varijable te kako bismo provjerili zacrtanu pretpostavku koja se naziva hipoteza. Kod računanja hi-kvadrat testa u odnos se stavljaju opažene i teorijske (očekivane) frekvencije ( $f_o$  i  $f_i$ ) te se promatra razlikuju li se očekivane frekvencije od opaženih prema postavljenoj hipotezi.

#### 4.1.1. Definiranje varijabli istraživanja

U hipotezama rada koje su postavljene utvrđene su nezavisne i zavisne varijable. Motivacijski čimbenici (materijalne i nematerijalne strategije motiviranja) predstavljaju zavisnu varijablu, dok sociodemografske karakteristike spol, dob, stupanj obrazovanja i područje obrazovanja predstavljaju nezavisne varijable. Na temelju obrađene literature koja se bavi istraživanjem motivacije u Republici Hrvatskoj i svijetu ustanovljeno je kako su upravo navedene varijable relevantne pri određivanju stupnja motiviranosti kod djelatnika. (radovi autora Fisher i Xue Ya Yuan, 1998; Knight i Westbrook, 2015; Rudramurthy Pramod Shroff i Sambatur Sridhar, 2014; Marušić, 2006; Buntak, Droždek i Kovačić, 2013) Iz prikazanih istraživanja vidljivo je kako se motiviranost uvelike razlikuje prema odabranim nezavisnim varijablama te je cilj utvrditi događa li se isto i u sektoru maloprodaje promatranog područja, jer je zaključeno kako su ovakva istraživanja u sektoru maloprodaje nedostatna.

Temeljne hipoteze ovog istraživanja glase:

- H1:** Postoji povezanost između materijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika zaposlenika.
- H2:** Postoji povezanost između nematerijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika zaposlenika.

Prvom postavljenom hipotezom nastoji se ispitati utjecaj, točnije, povezanost materijalnih strategija motiviranja kao što su plaće, bonusi, regresi itd., sa sociodemografskim karakteristikama zaposlenika. Želja je utvrditi postoje li povezanosti između spola, dobi i ostalih karakteristika s odabirom materijalnih strategija koje ispitanike motiviraju na rad na radnom mjestu. Drugom postavljenom hipotezom nastoji se ispitati povezanost sociodemografskih karakteristika te nematerijalnih strategija motiviranja kao što su stil i način vođenja nadređenog, kultura, norme i vrijenosti na radnom mjestu itd. Pregledom dostupnih istraživanja ustanovljeno je da se određene sociodemografske karakteristike zaposlenika mogu povezati s nekim elementima materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja, pa tako zaposlenici starije životne dobi kao najvažniji motivator odabiru sigurnost posla. Upravo se takve slične veze žele ustanoviti postavljenim hipotezama.

#### 4.1.2. Definiranje instrumenata istraživanja

Metoda za prikupljanje podataka je anketno istraživanje, a instrument koji se koristi je anketni upitnik. Uz eksperimentalno istraživanje, koje predstavlja izazivanje pojave u strogo kontroliranim uvjetima od strane istraživača (Halmi, 2013), ova metoda predstavlja jednu od temeljnih strategija za prikupljanje primarnih podataka u kvantitativnom istraživanju.<sup>2</sup> Prema Halmiju (2005), „anketna istraživanja omogućuju numeričke deskripcije uzoraka, dok se postupak sastoji u postavljanju pitanja radi prikupljanja podataka“. Upitnik kao instrument prikupljanja podataka korišten je jer se pomoću njega na najlakši mogući način dolazi do podataka relevantnih za temu. Jednakotako, pruža mogućnost prikupljanja različitih informacija o ispitanicima u najkraćem roku. Uzorak je slučajan, a obuhvaća ispitanike s područja grada Zadra zaposlene u trgovini na malo. Prema podacima DZS-a (2015), na području zadarske županije na dan 31.12.2014. zabilježeno je 2.698 gospodarskih subjekata koji obavljaju djelatnost trgovine na veliko i malo. Državni zavod za statistiku (2014) naznačuje kako je broj zaposlenih u ovom gospodarskom sektoru, zaključno s datumom 31.12.2013., iznosio 4212 ukupno zaposlene osobe. Prema Strategiji razvoja grada Zadra (2013) „20% svih zaposlenih u gradu, zaposleno je u trgovini na veliko i malo te upravo ovaj sektor djelatnosti predstavlja jedan od najperspektivnijih i najprosperitetnijih gospodarskih sektora na ovim prostorima s najvećim brojem zaposlenika“. Prema klasifikaciji navedenoj u poglavlju 2. ovog rada, upitnik je proveden u prodavaonicama koje se svrstavaju u kategoriju prodaje unutar prodavaonica i *toprežno* neprehrambenim proizvodima, prodaje izvan prodavaonica (kiosci i benzinske postaje) te u kategoriju trgovačkih centara koja je u slučaju ovog istraživanja predstavljala najveći udio anketiranih ispitanika. Upitnik je proveden u fizičkom obliku, od početka svibnja 2016. godine do početka siječnja 2017. godine, pri čemu je prikupljeno 166 ispitanika. Upitnik je polustrukturiranog tipa, što znači da sadržava pitanja otvorenog i zatvorenog tipa (anketni upitnik se nalazi u prilogu 1). Upitnik pomoću kojeg se provelo istraživanje moguće je podijeliti u tri dijela. Prvi dio su opći podaci o ispitanicima kao dob, spol, najviši završeni stupanj obrazovanja te područje u kojem se taj najviši završeni stupanj obrazovanja nalazi. Prvi dio je bitan za istraživanje i cjelokupan rad jer, kako je u hipotezama istraživanja naglašeno, on predstavlja sociodemografske karakteristike koje su uspoređene s materijalnim i nematerijalnim strategijama motiviranja. Drugi dio upitnika

---

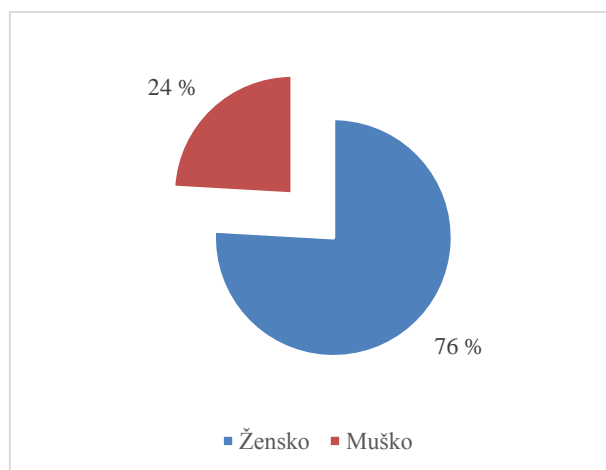
<sup>2</sup> Prema Halmiju (2013) kvantitativna istraživanja svoju primjenu nalaze u društvenim znanostima, a cilj im je na temelju numeričkog opisa izvesti zaključke o sastavu, dinamici, kretanju i modalitetima neke socijalne pojave te o njenim odnosima s drugim pojavama.

predstavljaju pitanja o ukupno radnom stažu te drugo pitanje o godinama radnog staža u maloprodaji. Završni set pitanja odnosi se na procjenjivanje u kojoj mjeri materijalne i nematerijalne strategije motiviranja utječu na motivaciju na radu s time da su uključena i dva pitanja u kojima ispitanici moraju odabrati jednu nematerijalnu i jednu materijalnu strategiju za koju smatraju da ih najviše motivira na rad.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja provedena je anketa na uzorku od 166 ispitanika. Svi ispitanici su zaposleni u maloprodajnim trgovinama na području grada Zadra.

Grafikon 3. Spolna struktura ispitanika



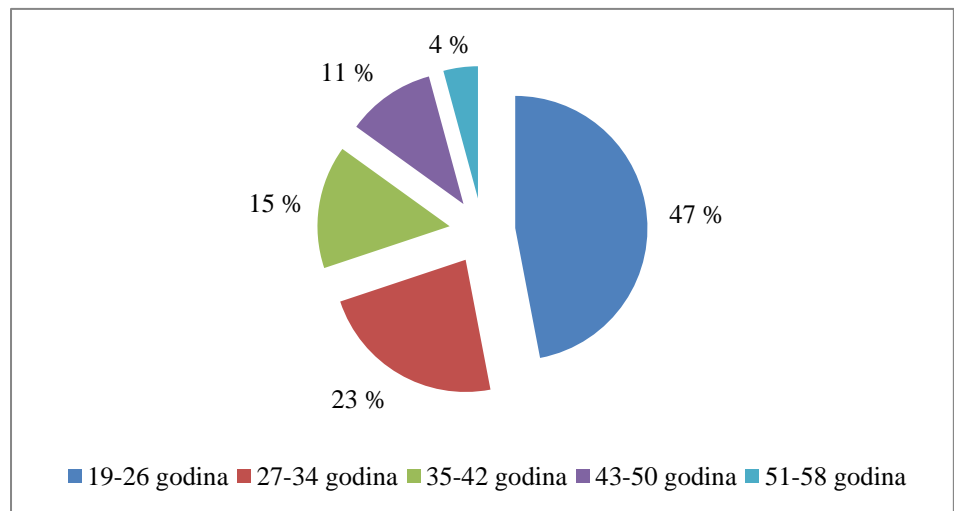
Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Istraživanjem je obuhvaćeno 24% muškaraca i 76% žena, tj. od ukupnog broja ispitanika (166) 126 je ženskog, a 40 muškog spola. Dobiveni rezultati prate trend prikazan u poglavlju 2.4., prema kojem djelatnost trgovine na malo zapošljava više žena nego muškaraca.

Dobna struktura je prikazana na grafikonu4. Podaci o ispitanicima podijeljenisu u razrede kako je i prikazano na legendi grafikona, a iznosi unutar svakog razreda izraženi su u postotku.



Grafikon 4. Dobna struktura ispitanika

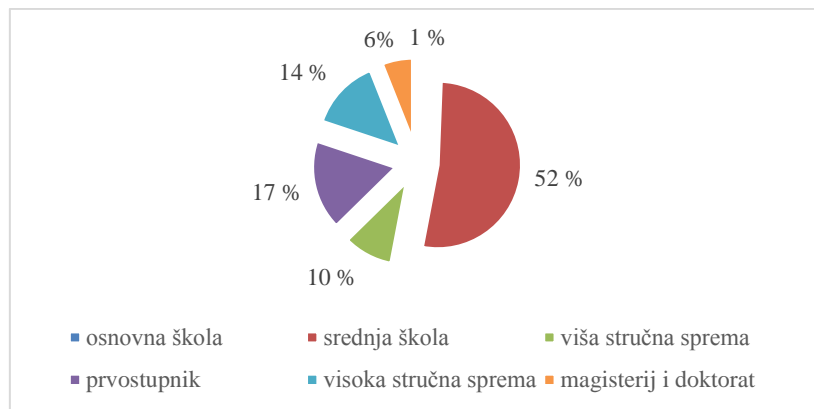


Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Iz prikazanog grafikona vidljivo je kako se najveći broj ispitanika svrstava u „najmlađu“ skupinu, između 19 i 26 godina starosti. Nakon računanja prosječne starosti ispitanika, može se utvrditi kako je prosječna dob ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju 30 godina i 8 mjeseci. Najmlađi ispitanici imaju 19 godina, dok najstariji ispitanik ima 58 godina. Najčešća starost ispitanika u ovom istraživanju je 23 godine. Prema rezultatima moguće je zaključiti da je dobna struktura zaposlenih u maloprodaji Grada Zadra drugačija u odnosu na dobnu strukturu ukupno zaposlenih na razini države. U poglavlju 2.4. naglašeno je kako se prosječna starost zaposlenika svrstava u dobnu kategoriju između 30 i 49 godina, dok je istraživanjem pokazano kako se ispitanici ovog istraživanja svrstavaju u dobnu skupinu između 22 i 30 godina, na temelju čega se može zaključiti kako su ispitanici zaposlenici maloprodaje grada Zadra mlađi u odnosu na ukupnu dobnu strukturu zaposlenih na razini Republike Hrvatske.

Nakon istraživanja strukture spolai dobi ispitanika, postavljana su pitanja o stručnoj spremi i području u kojem je njihov najviši stupanj obrazovanja te su dobiveni sljedeći podaci.

Grafikon 5. Najviši završeni stupanj obrazovanja ispitanika

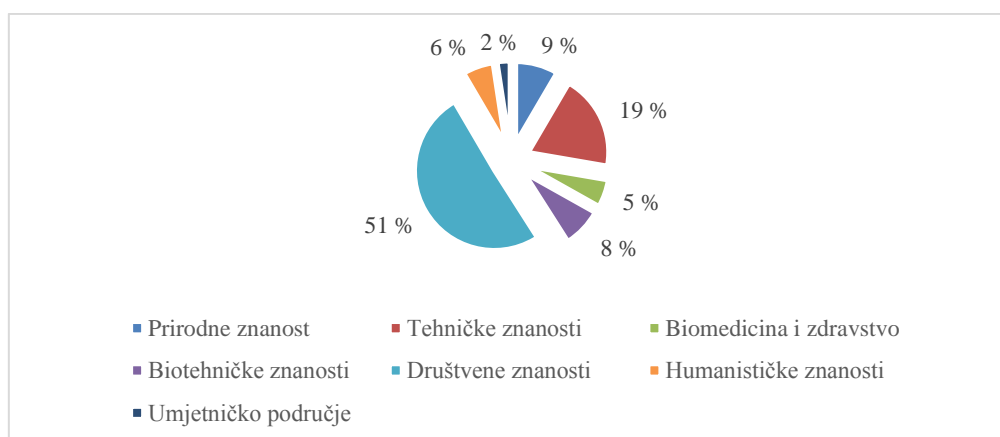


Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Prema grafikonu 5., vidljivo je kako više od polovice (52%) ispitanika ima završenu srednju stručnu spremu (srednja škola), a svega 1% ispitanika ima završenu osnovnu školu. Relativno visok udio ispitanika ima viši stupanj obrazovanja pa je takon zabilježeno 17% prvostupnika, 14% ispitanika s visokom stručnom spremom, 10% ispitanika više stručne spreme, dok 6% ukupno ispitanih ima magisterij. I na području grada Zadra javlja se trend koji je prikazan u poglavlju 2.4., a to je da najveći broj zaposlenih u maloprodaji ima srednju stručnu spremu. Jednakotako, visok je udio ispitanika koji su visoko obrazovani ili su u procesu stjecanja visoko školske diplome.

U grafikonu 6. prikazani su podaci o području u kojem su ispitanici završili svoje obrazovanje.

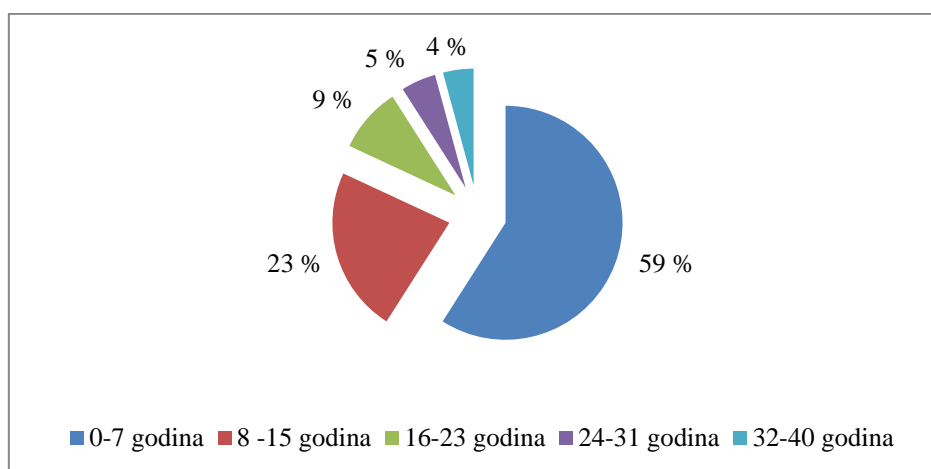
Grafikon 6. Područje u kojem se nalazi najviši završeni stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

U sljedećem grafikonu prikazane su ukupne godine radnog staža ispitanika prema razredima koji su dani u legendi, a svi rezultati prikazani su u postotnom iznosu.

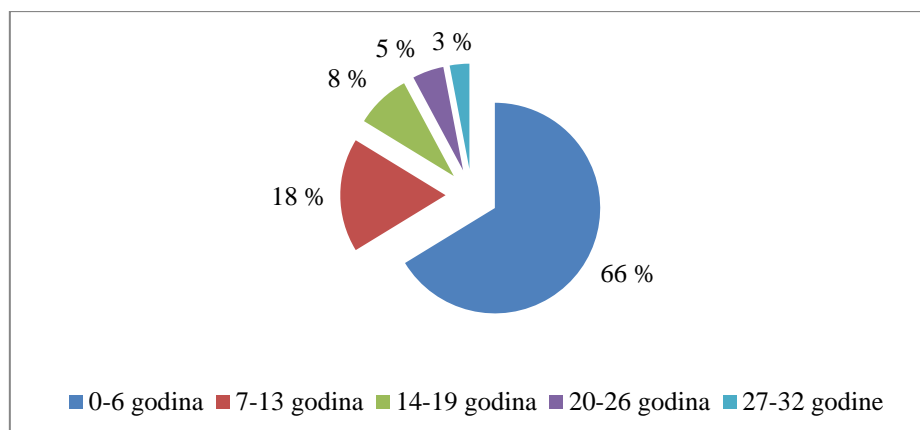
Grafikon 7. Ukupne godine radnog staža ispitanika



Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Prosječna duljina radnog staža kod ispitanika je 8 godina i 6 mjeseci, najčešće razdoblje rada je 1 godina. Najmanja vrijednost je 0, što se odnosi na zaposlenike koji imaju do godine dana radnog staža, dok je najveća 40 godina radnoga staža. Prema dobivenim podacima, 7% ispitanika ima do jedne godine radnog staža, što znači da su se tek uključili na tržište rada.

Grafikon 8. Ukupne godine radnog staža ispitanika u maloprodaji



Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Grafikon 8. prikazuje kako se najveći postotak ispitanika svrstava u razred koji ima od 0 do 6 godina radnog staža u maloprodaji. Prosječna dužina rada u maloprodaji je 6 godina i 3 mjeseca. Zaposlenici najčešće imaju 1 godinu iskustva u maloprodaji, dok je najviša vrijednost 32 godine radnog staža. Dobiveni rezultati istraživanja pokazuju kako je prosječna dužina radnog staža ispitanika 8 godina i 6 mjeseci, dok je prosječna dužina zaposlenja u sektoru maloprodaje 6 godina i 3 mjeseca. Kao uzrok ovako relativno niskog ukupnog radnog staža te radnog staža u maloprodaji, može se navesti dob ispitanika. Kao što je u početku ovog poglavlja navedeno, većina ih se svrstava u „mlađu“ dobnu skupinu te je na temelju toga nemoguće da su prosječne godine rada veće.

Sljedeća tablica prikazuje odgovore na pitanje koje se odnosilo na čimbenike nematerijalne motivacije zaposlenika u okviru kojega su ispitanici procjenjivali koliko pojedini navedeni čimbenik utječe na njihovu motivaciju na radnom mjestu. Ispitanicima je ponuđena Likertova skala s pet točaka za koje vrijedi 1. „uopće me ne motivira na rad“, 2. „ne motivira me na rad“, 3. „niti me motivira niti me ne motivira na rad“, 4. „motivira me na rad“ i 5. „u potpunosti me motivira na rad“.

Tablica 20. Prosječne ocjene ispitanika za čimbenike nematerijalne motivacije

Čimbenici nematerijalne motivacije zaposlenika	Prosječna ocjena
Radno okruženje/radna klima, međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu	4,36
Mogućnost napredovanja na poslu	3,95
Priznavanje uspjeha od strane nadređenog	3,88
Poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog	3,87
Povratna informacija o Vašem radu	3,80
Mogućnost samostalnog rada i preuzimanja odgovornosti	3,78
Timski rad	3,71
Kultura, pravila, norme i vrijednosti tvrtke u kojoj radite	3,67
Mogućnost uvođenja novih ideja u poslovanje	3,64
Sudjelovanje u odlučivanju	3,59
Fleksibilno radno vrijeme	3,59
Stil/način vođenja nadređenog	3,58

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Iz prikazane tablice vidljivo je kolike prosječne ocjene pripadaju određenim čimbenicima nematerijalne motivacije. Najveća ocjena je dana radnom okruženju/radnoj klimi, međuljudskim odnosima i uvjetima na radnom mjestu, dok ostali elementi imaju relativno podjednake ocjene koje se razlikuju u malom iznosu. Tako najmanja ocjena pripada stilu/načinu vođenja nadređenog. Budući da maloprodajne jedinice imaju veći broj zaposlenika po smjenama te da zaposlenici cijeli radni dan provedu u interakciji s kolegama i kupcima, od velike je važnosti da radno okruženje te međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu budu na visokom nivou. Prema tome, logičan odabir ispitanika je upravo ovaj čimbenik nematerijalne motivacije. Kolegijalnost i međusobno uvažavanje na radnom mjestu jedan je od najvažnijih čimbenika za zadovoljstvo radnika koji se direktno odražava na učinkovito obavljanje posla. Drugo mjesto nematerijalnih čimbenika motivacije dodijeljeno je mogućnosti napredovanja na poslu koja se može povezati s ispitanicima koji imaju visoko obrazovanje. Svaki ispitanik koji je završio fakultet vodit će se činjenicom da mjesto prodavača u maloprodaji nije nešto što bi radio cijeli život te da se nije za to školovao. Prema tome, želja za višom pozicijom na hijerarhijskoj ljestvici predstavlja vrlo važan čimbenik koji ovaj profil ispitanika motivira na rad. Uzroci ovakvog odabira mogu se, osim u najvišem završenom stupnju obrazovanja, potražiti i u dobi ispitanika. Istraživanje je uključilo velik postotak „mlađe“ dobne skupine pa je moguće da se ispitanici koji su se tek uključili na tržište rada nadaju da neće cijeli radni vijek provesti na istoj poziciji, već da će s godinama napredovati. Priznavanje uspjeha te poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog

su treći i četvrti čimbenici nematerijalne motivacije. Razloge za njihovo svrstavanje na ovako visoko mjesto mogu se potražiti u činjenici da je svakom zaposleniku važno da se njegov rad primjeti i cijeni. „Navedeno je odlika demokratskih vođa koje karakterizira prihvaćanje i uvažavanje ideja podređenih te povjerenje dano zaposlenicima. Ovakav tip vođe poštovat će i uvažiti mišljenje svojih zaposlenika što će se odraziti na njihovu motiviranost na radnom mjestu.“(Poslovni.hr, 2013)

Iz navedenog se može zaključiti da su ispitanici davali relativno visoke ocjene (3,5 i više) nematerijalnim elementima motiviranja, što znači da ih oni u velikoj mjeri motiviraju na rad na radnom mjestu.

Na sljedećem grafikonu prikazat će se rezultati odgovora na pitanje u kojem se tražilo da ispitanici iz svih ponuđenih čimbenika nematerijalne motivacije izaberu onaj za koji smatraju da ih najviše motivira na radu. Rezultati su prikazani u tablici 21. koja sadrži rangove motiviranja. Prema rezultatima prikupljenim istraživanjem, ustanovljeno je kako je najvažniji nematerijalni motivator na radnom mjestu radno okruženje/radna klima te međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu. Upravo ovaj element kao onaj koji ih najviše motivira na radu navodi 21,6 % ispitanika. Na drugom mjestu je mogućnost napredovanja na poslu s 16,26% ispitanika. Na prvom i drugom mjestu najvažnijih čimbenika nema promjene u odnosu na prethodnu tablicu koja je ukazivala na prosječne ocjene čimbenika nematerijalne motivacije zaposlenika, što navodi na zaključak da su ova dva čimbenika najvažniji kod nematerijalne motivacije zaposlenika. Timski rad (13,85%) je na trećem mjestu, fleksibilno radno vrijeme (11,44%) na četvrtom, dok je na petom mjestu (10,82%) poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog. Mogućnost samostalnog rada i preuzimanja odgovornosti je na šestom mjestu (6,62%), priznavanje uspjeha od strane nadređenog na sedmom (5,42%), kultura, pravila, norme i vrijednosti tvrtke u kojoj radite su na osmom mjestu (4,22%), a deveto mjesto na ljestvici zauzima stil i način vođenja nadređenog (3,01%). Deseto mjesto dijele povratna informacija o njihovom radu i mogućnost uvođenja novih ideja u poslovanje (2,40%), dok zadnje mjesto zauzima sudjelovanje u odlučivanju (1,80%). Rangiranje najvažnijih čimbenika nematerijalne motivacije zaposlenika u određenoj mjeri se razlikuje s obzirom na prosječne ocjene ispitanika.

Tablica 21. Čimbenici nematerijalne motivacije koji ispitanike najviše motiviraju na rad

Čimbenici nematerijalne motivacije zaposlenika	Rang motivatora
Radno okruženje/radna klima, međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu	1
Mogućnost napredovanja na poslu	2
Timski rad	3
Fleksibilno radno vrijeme	4
Poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog	5
Mogućnost samostalnog rada i preuzimanja odgovornosti	6
Priznavanje uspjeha od strane nadređenog	7
Kultura, pravila, norme i vrijednosti tvrtke u kojoj radite	8
Stil/način vođenja nadređenog	9
Povratna informacija o Vašem radu	10
Mogućnost uvođenja novih ideja u poslovanje	10
Sudjelovanje u odlučivanju	11

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Osim obrade podataka pomoću dekriptivne statistike, isti su obrađeni i pomoću hi-kvadrat testova kako bi se ustanovila povezanost između varijabli, sve u svrhu testiranja hipoteza istraživanja. Tablica 22. pokazuje hi-kvadrat test u kojemu se ispitala povezanost između materijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika ispitanika. Rezultati su prikazani tablično te su dodatno pojašnjeni.

Tablica 22. Povezanost nematerijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika ispitanika testirana hi-kvadrat testom pri razini značajnosti od 5% ( $\alpha = 0,05$ )

Demografske karakteristike ispitanika	Stupanj slobode	Empirijske vrijednosti hi-hvadrata	Kritične vrijednosti hi-hvadrat distribucije	Rezultat	Povezanost varijabli
Spol	11	$\chi^2_v = 14,44$	19,68	$\chi^2 > \chi^2_\alpha$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Dob	44	$\chi^2 = 42,28$	60,48	$\chi^2 < \chi^2_\alpha$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Stupanj obrazovanja	11	$\chi^2 = 16,81$	19,68	$\chi^2 < \chi^2_\alpha$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Područje obrazovanja	11	$\chi^2 = 9,68$	19,68	$\chi^2 < \chi^2_\alpha$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Godine radnog staža	44	$\chi^2 = 31,38$	60,48	$\chi^2 < \chi^2_\alpha$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Godine radnog staža u maloprodaji	44	$\chi^2 = 41,71$	60,48	$\chi^2 < \chi^2_\alpha$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Nakon napravljenih hi-kvadrat testova utvrđeno je da se hipoteza odbacuje, tj. da ne postoji statistički značajna povezanost između nematerijalnih strategija motiviranja i demografskih karakteristika ispitanika. I u ovom slučaju distribucija odgovora je jednaka uzimajući u obzir demografske značajke ispitanika, no ipak je vidljiva određena preraspodjela odgovora unutar nekih varijabli. Tako, kad se promatra spol u odnosu na nematerijalne strategije motiviranja, vidljivo je kako žene u prevladavajućem iznosu od 23,81% na prvo mjesto stavljaju radno okruženje/radnu klimu, međuljudske odnose i uvjete na radnom mjestu, dok muškarci na prvo mjesto stavljaju mogućnost napredovanja na poslu (22,5% ispitanika). Određena preraspodjela je vidljiva u dobi ispitanika, pa tako „najmlađi“ ispitanici u dobnoj skupini od



19 do 26 godina preferiraju radno okruženje/radnu klimu, međuljudske odnose i uvjete na radnom mjestu, ispitanici u dobnoj skupini između 27 i 34 godine na prvo mjesto svrstavaju poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog, a ispitanici između 35 i 42 godine najviše cijene timski rad. Radno okruženje/radna klima, međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu najbitniji su i ispitanicima između 43 i 50 godina starosti te zadnjoj „najstarijoj“ skupini od 51 do 58 godina starosti. Kod stupnja obrazovanja i nematerijalnih strategija motiviranja nema velike preraspodjele podataka jer i osobe završenog i nezavršenog fakulteta odabiru radno okruženje/radnu klimu, međuljudske odnose i uvjete na radnom mjestu. Kod motiviranja na rad, kao najvažniju strategiju navodi 26,13% ispitanika nezavršenog fakultetskog obrazovanja, dok osobe završenog fakulteta uz nju podjednako navode još i fleksibilno radno vrijeme te mogućnost napredovanja na poslu (16,67%). Kad se promatra područje obrazovanja i strategije nematerijalne motivacije vrijednosti su u potpunosti jednako preraspoređene te nema nikakvih odstupanja unutar napravljenog hi-kvadrata. Unutar godina radnog staža, također, postoji određena preraspodjela odgovora unutar razreda uzetih u obzir prilikom pravljenja hi-kvadrata. Tako osobe do sedam godina radnog staža najviše cijene radno okruženje/radnu klimu, međuljudske odnose i uvjete na radnom mjestu. Ispitanici s radnim stažom od osam do petnaest godina radnog staža kao najvažniji motivator navode mogućnost napredovanja na poslu, a između 16 i 23 godine radnog staža preferiraju fleksibilno radno vrijeme. Ispitanike između 24 i 31 godine radnog staža najviše motivira poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog, a zadnju skupinu ispitanika između 32 i 40 godina, koji imaju radnog staža, kao najvažniji motivator navode radno okruženje/radnu klimu, međuljudske odnose i uvjete na radnom mjestu. Kod godina stažau maloprodaji jedina razlika se javlja kod skupine između 14 i 19 godina radnog staža koju najviše motivira fleksibilno radno vrijeme te one od 20 do 26 godina radnog staža koju najviše motivira mogućnost napredovanja na poslu. Ostale skupine navode radno okruženje/radnu klimu, međuljudske odnose i uvjete na radnom mjestu kao najvažniji motivator.

U sljedećim tablicama prikazat će se dobiveni rezultati za čimbenike materijalne motivacije na radnom mjestu koji su ispitanici vrednovali na jednak način kao i prethodne čimbenike nematerijalne motivacije zaposlenika, Za svaki čimbenik ispitanik je odredio ocjene na temelju kojih je izračunata prosječna ocjena.

Tablica 23. Prosječne ocjene ispitanika za čimbenike materijalne motivacije zaposlenika

Čimbenici materijalne motivacije zaposlenika	Prosječna ocjena
Plaća	4,40
Bonusi (regresi, božićnice, itd.)	4,21
Sigurnost posla i stalno zaposlenje	4,19
Financijski poticaji na ostvarenu prodaju	4,12
Plaćene odsutnosti i slobodni dani	3,95
Prilika za učenje, obrazovanje i napredak	3,66
Nagradna putovanja za ostvareni uspjeh	3,41
Plaćene školarine i stipendije	3,40
Team building	3,11
Korištenje automobila i kartice za gorivo u privatne i poslovne svrhe	3,03
Plaćene sportsko-rekreacijske aktivnosti	2,85
Laptop i mobitel tvrtke	2,77

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Element materijalne strategije motiviranja s najvećom prosječnom ocjenom ispitanika je plaća (4,40). Nakon nje slijede bonusi dani na plaće, dok je na trećem mjestu sigurnost posla i stalnost zaposlenja. S obzirom na financijske poteškoće koje potresaju tržišta širom svijeta, pa tako i ona u Republici Hrvatskoj, te s obzirom na nedostatak radnih mjesta u državi, veoma je logičan odabir prva tri materijalna motivatora od strane zaposlenika. Jednako tako, povećanjem plaće te davanjem bonusa povećao bi se i relativno nizak dohodak zaposlenika u maloprodaji, što bi uvelike utjecalo na povećanje stupnja motiviranosti jer je prosječna plaća u trgovini na veliko i malo, prema Strategiji razvoja Grada Zadra u 2010. godini, u Zadarskoj županiji iznosila 4.046 kn, dok je u 2012. godini prema podacima DZS-a (2014) porasla za jednu kunu te iznosi 4.047 kn. Sigurnost posla i stalno zaposlenje poboljšava kvalitetu života ispitanika, a samim time i motiviranost na radnom mjestu na način da rješava zaposlenike stresa koje im uzrokuje činjenica da svakog trenutka mogu izgubiti posao. Četvrto mjesto na ljestvici povezuje se s povećanim dohotkom ispitanika, što znači da novčani poticaji korišteni u motivaciji imaju veliki utjecaj na stupanj zadovoljstva ispitanika.

Vidljivo je kako je novac glavni pokretač svim ispitanicima, no s obzirom na godine ispitanika može se pretpostaviti kako sigurnost posla i stalno zaposlenje nije prioritet samo „starijim“ radnicima, već ga odabiru i mlađi djelatnici.

Tablica 24. Čimbenici materijalne motivacije koje ispitanike najviše motivira na rad

Čimbenici materijalne motivacije zaposlenika	Rang motivatora
Plaća	1
Sigurnost posla i stalno zaposlenje	2
Prilika za učenje, obrazovanje i napredak	3
Financijski poticaji na ostvarenu prodaju	4
Plaćene odsutnosti i slobodni dani	5
Bonusi (regresi, božićnice, itd.)	6
Nagrada putovanja za ostvareni uspjeh	7
Plaćene školarine i stipendije	8
Team building	9
Korištenje automobila i kartice za gorivo u privatne i poslovne svrhe	10
Laptop i mobitel tvrtke	10
Plaćene sportsko-rekreacijske aktivnosti	11

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Tablica 24. prikazuje rangiranje čimbenika motivacije zaposlenika po kriteriju najvažnijih motivatora. Od ispitanika se tražilo da od dvanaest navedenih čimbenika odaberu onaj za koji smatraju da ih najviše motivira za rad. Na temelju postotka odabira napravljena je tablica u kojoj su čimbenici rangirani od najvažnijeg do onog najmanje važnog. Kao što je iz tablice vidljivo, na prvom mjesu je plaća kao najvažniji čimbenik motivacije zaposlenika, dok je na drugom sigurnost posla i stalno zaposlenje. Objašnjenja za odabir ovih motivatora dana su u prethodnom tekstu, a vežu se na ukupno ekonomsko stanje u državi. Na trećem mjestu je prilika za učenje, obrazovanje i napredak koja je u rangiranju čimbenika prema prosječnoj ocjeni smještena na šesto mjesto tablice. Nameće se zaključak kako je ispitanicima ipak bitno ulaganje u sebe jer im ta činjenica može pomoći u ostvarenju bolje pozicije u tvrtki, što su ispitanici stavili na drugo mjesto tablice kod čimbenika nematerijalne motivacije. Pošto je ulaganje u osobni razvoj tendencija relativno novijeg datuma, pretpostavka koja se može iščitati je da su mlađe generacije zaposlenika sklonije stavljanju ovih dvaju čimbenika na visoko mjesto najvažnijih čimbenika motivacije. Zadnja četiri mjesta ove i prethodne tablice su ostala nepromijenjena pa je moguće da su ispitanicima manje važna od ostalih čimbenika motiviranosti.

Osim obrade podataka pomoću deskriptivne statistike, isti su obrađeni i pomoću hi-kvadrat testova kako bi se ustanovila povezanost između varijabli, sve u svrhu obrade hipoteza istraživanja. Kako bi se povezale sociodemografske karakteristike ispitanika (spol, dob, završeni stupanj obrazovanja, područje u kojem je obrazovanje završeno, ukupne godine radnog staža te ukupne godine radnog staža u maloprodaji) s nematerijalnim i materijalnim strategijama motiviranja korišten je hi kvadrat test, a rezultati napravljenih testova prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 25. Povezanost materijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika ispitanika testirana hi-kvadrat testom pri razini značajnosti od 5% ( $\alpha = 0,05$ )

Socio-demografske karakteristike ispitanika	Stupnjevi slobode	Empirijske vrijednosti Hi-hvadrata	Kritične vrijednosti Hi-hvadrat distribucije	Rezultat	Povezanost varijabli
Spol	11	$\chi^2 = 23,58$	19,68	$\chi^2 > \chi_\alpha^2$	Postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Dob	44	$\chi^2 = 37,63$	60,48	$\chi^2 < \chi_\alpha^2$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Stupanj obrazovanja	11	$\chi^2 = 13,68$	19,68	$\chi^2 < \chi_\alpha^2$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Područje obrazovanja	11	$\chi^2 = 7,35$	19,68	$\chi^2 < \chi_\alpha^2$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Godine radnog staža	44	$\chi^2 = 36,39$	60,48	$\chi^2 < \chi_\alpha^2$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli
Godine radnog staža u maloprodaji	44	$\chi^2 = 43,16$	60,48	$\chi^2 < \chi_\alpha^2$	Ne postoji statistički značajna povezanost između varijabli

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Može se zaključiti da,osim u slučaju varijable spola,ne postoji statistički značajna povezanost između materijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika zaposlenika, već da je distribucija odgovora podjednaka, što znači da ispitanici različitih demografskih karakteristika imaju jednake preference kod odabira materijalnih strategija motiviranja koji ih najviše motiviraju na radnom mjestu. Jedina razlika kod materijalnih motivatora je ona po spolu, a javlja se kao posljedica velikog broja ispitanika ženskog spola.U svrhu pobližeg objašnjavanja dobivenih rezultata, tablice korištene pri izradi hi-kvadrat testa su se

prenamijenile, tj. podaci unutar njih su se iz brojčanih vrijednosti pretvorile u postotne vrijednosti. Ova tehnika upotrebljava se jer ovaj test sam po sebi ne može kazati koje su to veze među varijablama te koliko su one značajne, već samo ustanovljava postoji li povezanost ili ne. Pretvaranjem vrijednosti u postotne iznose olakšava se interpretacija rezultata. Na temelju ove tehnike ustanovljeno je kako ispitanike muškog spola najviše motivira plaća na radnom mjestu jer ih je čak 50% odabralo ovaj motivator. Muški spol na drugo mjesto najvažnijih motivatora stavlja priliku za učenje, obrazovanje i razvoj (14,28%). Team building, korištenje automobila i kartice za gorivo u privatne i poslovne svrhe te plaćene sportsko-rekreacijske aktivnosti muškim ispitanicima ne predstavlja nikakav motivator, dok su ostale strategije materijalnog motiviranja gotovo podjednako raspoređene. Ženske ispitanice plaću te sigurnost zaposlenja stavljaju na prvo i drugo mjesto s 31,45% i 27,42%, dok su im na trećem mjestu financijski poticaji za ostvarenu prodaju. Kod ispitivanja povezanosti između materijalnih strategija motiviranja te varijabli, dob, stupanj i područje obrazovanja, ne mogu se utvrditi određena odstupanja jer su podaci unutar njih ravnomjerno distribuirani te odgovaraju dobivenom rezultatu hi-kvadrat testa. Određena odstupanja mogu se uočiti kod godina radnog staža gdje je vidljivo kako ispitanici do 15 godina radnog staža kao najvažniji motivator na radnom mjestu navode plaću, dok je ispitanicima iznad 15 godina radnog staža najvažnija sigurnost posla te stalno zaposlenje. Ista podatkovna distribucija vidljiva je i kad se promatraju godine radnog staža u maloprodaji, a uzrok navedenog moguće je tražiti u činjenici da je broj ispitanika relativno nizak te da su razredi korišteni u obradi podataka veliki u odnosu na ukupan broj ispitanika.

### 4.3. Rasprava i perspektiva rezultata istraživanja

Nakon prikazanih rezultata istraživanja važnije dobivene trendove usporediti s trendovima prikazanim u poglavlju 2.4. ovog rada. Provedenim istraživanjem obuhvaćeno je 126 žena te 40 muškaraca. Kada se promatra ovaj broj, može se zaključiti kako je u maloprodaji promatranog tipa prodavaonica zaposleno više žena u odnosu na muškarce, što se poklapa s podacima na razini Republike Hrvatske za ovaj sektor. Dobna struktura zaposlenika u maloprodaji na razini Republike Hrvatske je između 30 i 49 godina starosti. Prema prikupljenim podacima u maloprodaji Zadarske županije 47% ispitanika svrstava se u dobnu skupinu između 19 i 26 godina starosti. To su mlade osobe koje su se tek uključile na tržište rada završetkom srednje škole ili fakulteta, a nedostatkom radnih mjesta u struci primoreni su potražiti posao u sektoru maloprodaje koji je na prostoru ove županije jedan od najvećih poslodavaca. Pri tome se 52% ispitanika u istraživanju izjasnilo kako imaju srednju stručnu spremu. Prema podacima DZS-a (2015) ista situacija se odražava i na razini države. Jednako tako, osim visokog udjela srednje stručne spreme, DZS izvještava kako nije zanemariv ni broj visoko obrazovane radne snage u ovom sektoru. Istraživanjem je utvrđeno kako je među anketiranim ispitanicima 17% prvostupnika, 14% visoke stručne spreme te oko 6% osoba s magisterijem. Jedan od razloga tomu može biti da osobe nastavljaju svoje visoko fakultetsko obrazovanje te im posao u maloprodaji pruža dodatan izvor financiranja, no, jednako tako, 17% prvostupnika zaposlenih u maloprodaji može značiti da mladi koji su upravo završili svoje obrazovanje nakon tri godine fakulteta ne uspijevaju naći posao u svojoj struci te prihvaćaju bilo kakav posao iako on nije vezan za njihovu struku. Najviše ispitanih je svoje obrazovanje završilo u području društvenih znanosti te u prosjeku imaju 8 godina i 6 mjeseci ukupnog radnog staža te 6 godina i 3 mjeseca radnog staža u maloprodaji. No, važno je naglasiti kako je veliki postotak osoba koje imaju do jedne godine radnog staža.

Kod motiviranosti zaposlenika u maloprodaji, najvažniji element nematerijalne strategije motiviranja je radno okruženje/radna klima, međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu. Nakon toga slijedi mogućnost napredovanja na poslu te timski rad, zatim fleksibilno radno vrijeme, poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog, mogućnost samostalnog rada i preuzimanja odgovornosti, priznanje uspjeha od strane nadređenog, kultura, pravila, norme i vrijednosti tvrtke u kojoj radite. Na devetom mjestu su stil i način vođenja nadređenog, deseto mjesto dijele povratna informacija o radu te mogućnost uvođenja novih ideja u poslovanje, dok je na zadnjem mjestu sudjelovanje u odlučivanju. Kod odabira

najvažnijeg nematerijalnog motivatora koji ispitanike motivira na rad, nema velikih razlika u usporedbi s prosječnim ocjenama koje su ispitanici davali svakom pojedinom nematerijalnom motivatoru, kao što postoji razlike kad se promatraju materijalne strategije motiviranja. Na prvom mjestu je plaća s najvišom prosječnom ocjenom i najvišim rangom, na drugom je mjestu sigurnost posla i stalno zaposlenje koje je u prosječnim ocjenama ispitanika na trećem mjestu tablice, na trećem mjestu je prilika za učenje, obrazovanju napredak, nadalje slijede financijski poticaj za ostvarenu prodaju te plaćene odsutnosti i slobodni dani. Kad se usporede ovi rezultati s istraživanjima prikazanim u poglavlju 3.2. ovog rada, vidljivo je da nije došlo do stanovitih promjena u rangiranju motivatora jer plaća i dalje ostaje prvi i najvažniji motivator u radu, dok ih u stopu slijede dobri međuljudski odnosi na radnom mjestu.

Važan je i dio o testiranju hipoteza kada se objašnjava jesu li postavljene hipoteze na početku istraživanja prihvaćene ili odbijene. Hipoteze glase:

**H1:** Postoji povezanost između materijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika zaposlenika.

**H2:** Postoji povezanost između nematerijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika zaposlenika.

Nakon provedenih hi-kvadrat testova moguće je zaključiti da je **H1-odbačena** i **H2-odbačena**, tj. ne postoji statistički značajna povezanost između strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika ispitanika.

Nadalje, kako bi se dobiveni podaci povezali s postavljenim ciljevima istraživanja navedenim u prvom dijelu rada, prikazana je sljedeća tablica koja prikazuje najvažnije materijalne i nematerijalne motivatore koji utječu na motiviranost djelatnika u maloprodaji. Odabrani su na temelju prosječne ocjene, tablica je vezana za obrazloženje glavnog cilja ovog rada, a to je utvrditi koji čimbenici strategija motiviranja i u kojoj mjeri utječu na motivaciju zaposlenika u maloprodajnim trgovinama u gradu Zadru. U tablici 26. naveden je popis dvanaest najznačajnijih čimbenika motiviranja zaposlenika. Izrađena je na temelju usporedbe prosječnih ocjena za pojedine čimbenike.

Tablica 26. Popis najznačajnijih materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja

Najznačajniji čimbenici materijalnog i nematerijalnog motiviranja zaposlenika	Prosječna ocjena
Plaća	4,40
Radno okruženje/radna klima, međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu	4,36
Bonusi (regresi, božićnice, itd.)	4,21
Sigurnost posla i stalno zaposlenje	4,19
Financijski poticaji na ostvarenu prodaju	4,12
Mogućnost napredovanja na poslu	3,95
Plaćene odsutnosti i slobodni dani	3,95
Poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog	3,87
Povratna informacija o Vašem radu	3,80
Mogućnost samostalnog rada i preuzimanja odgovornosti	3,78
Timski rad	3,71
Kultura, pravila, norme i vrijednosti tvrtke u kojoj radite	3,67

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Iz prikazane tablice jasno su vidljive najvažnije strategije motiviranja koje utječu na zaposlenike u maloprodaji te prosječne ocjene dane za svaku strategiju. Sljedeća tablica odnosi se na odabir motivatora za koji ispitanici smatraju da ih najviše motivira na rad.

Tablica 27. Popis najznačajnijih motivatora prema prvom izboru

Najznačajniji motivatori prema prvom odabiru	Rang
Plaća	1
Radno okruženje/radna klima/međuljudski odnosi i uvjeti na radnome mjestu	2
Sigurnost posla i stalno zaposlenje	3
Timski rad	4
Prilika za učenje, obrazovanje i razvoj	5

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Nakon izračuna prosječnih ocjena odabranih motivatora, za koje ispitanici smatraju da ih najviše motivira na radnom mjestu, dobiven je rang prikazan u tablici 27. Ona prikazuje pet motivatora, materijalnih i nematerijalnih, za koje ispitanici smatraju da ih najviše motiviraju za rad u maloprodajnim poduzećima.

Kako bi se pojasnila i sljedeća dva postavljena cilja,



- Utvrditi koje strategije motiviranja utječu na zaposlenike u prodavaonicama trgovine na malo te na koji način utječu s obzirom na spol, dob, radno iskustvo te najviši završeni stupanj i područje obrazovanja.
- Definirati primjeren motivacijski sustav koji bi, s obzirom na navedene čimbenike, utjecao na kvalitetu rada zaposlenika u prodavaonicama trgovine na malo te ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva.

Prikazana je tablica 28. u kojoj je dan pregled motivatora koji utječu na zaposlenike s obzirom na demografske karakteristike. Iako su hipoteze istraživanja odbačene te nije vidljiva nikakva statistički značajna povezanost, daljnjim pregledom podataka uočena je određena preraspodjela rezultata koja može pomoći kod definiranja primjerenog motivacijskog sustava te, samim time, utjecati na kvalitetu rada zaposlenika u prodavaonicama trgovine na malo, ali i pobliže objasniti prvi cilj u gore navedenom tekstu.

Tablica 28. Motivacijski sustav temeljen na demografskim karakteristikama

Demografske karakteristike	Materijalne strategije motiviranja	Nematerijalne strategije motiviranja
<b>Spol:</b>		
Ženski	Plaća i sigurnost posla	Radno okruženje/radna klima/ međuljudski odnosi i uvjeti na radnome mjestu
Muški	Plaća i prilika za učenje, obrazovanje i razvoj	Mogućnost napredovanja na poslu
<b>Dob:</b>		
19-26 godina	Plaća	Radno okruženje/radna klima/ međuljudski odnosi i uvjeti na radnome mjestu
27-34 godine	Plaća	Poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog
35-42 godine	Plaća	Timski rad
43-50 godina	Sigurnost posla i stalno zaposlenje	Radno okruženje/radna klima/ međuljudski odnosi i uvjeti na radnome mjestu
51-58 godina	Plaćene odsutnosti i slobodni dani	
<b>Stupanj obrazovanja:</b>		
Završen fakultet	Plaća	Radno okruženje/radna klima/međuljudski odnosi i uvjeti na radnome mjestu
Nezavršen fakultet	Plaća	
<b>Područje obrazovanja:</b>		
Društvene znanosti	Plaća	Radno okruženje/radna klima/međuljudski odnosi i uvjeti na radnome mjestu
Ostale znanosti	Plaća	
<b>Godine radnog staža:</b>		
do 7 godina	Plaća	Radno okruženje/radna klima/ međuljudski odnosi i uvjeti na radnome mjestu
8-15 godina	Plaća	Mogućnost napredovanja na poslu
16-23 godine	Sigurnost posla i stalno zaposlenje	Fleksibilno radno vrijeme
24-31 godina	Sigurnost posla i stalno zaposlenje	Poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog
32-40 godina	Sigurnost posla i stalno zaposlenje	Radno okruženje/radna klima/ međuljudski odnosi i uvjeti na radnome mjestu
<b>Godine radnog staža u maloprodaji:</b>		
do 15 godina	Plaća	Fleksibilno radno vrijeme
15 i više	Sigurnost posla i stalno zaposlenje	Mogućnost napredovanja na poslu

Izvor: obrada autorice prema vlastitom istraživanju

Iz tablice je moguće zaključiti koji to motivatori utječu na zaposlenike u maloprodaji, promatrano na temelju demografskih karakteristika. Jednako tako, navedena tablica predstavlja motivacijski sustav koji je moguće primjeniti u svim maloprodajnim poduzećima kako bi se utjecalo na kvalitetu rada zaposlenika u prodavaonicama te ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva. Iako postoje određene skupine ispitanika na koje se

može utjecati istom strategijom (kao npr. plaća koja je zajednička materijalna strategija većini skupina ispitanika), postoje i određene razlike u primjeni motivatora. Ta razlika je izraženija kod nematerijalnih strategija motiviranja. Razlozi tomu mogu se potražiti u recesijskom stanju gospodarstva, što utječe na smanjenu kupovnu moć ispitanika, pa je samim time plaća logičan odabir i motivator na radnom mjestu. Nematerijalne strategije motiviranja, kao što se iz tablice može i vidjeti, variraju ovisno o spolu, dobi, godinama radnog staža te godinama radnog staža u maloprodaji. Vidljivo je kako je ženama osim plaće bitna sigurnost posla. Muškarcima je s druge strane bitnija mogućnost napredovanja na poslu te prilika za učenje, obrazovanje i razvoj. Plaća je najvažnijimotivator u dobnim skupinama od 19 do 42 godine, dok one od 43 godine pa dalje preferiraju sigurnost posla i stalno zaposlenje. Uzrok tome je strah od činjenice da jednom kad osoba izgubi posao u 40-tim godinama vrlo teško ga može ponovno naći. Prema tome, kao glavni motivator u ovim dobnim skupinama ne javlja se plaća, već sigurnost posla. Ista tendencija vidljiva je i kad promatramo ispitanike na osnovu ukupnog radnog staža te radnog staža u maloprodaji. Uzrok tomu je isti kao i kod godina starosti jer duži radni staž znači i veće godine starosti.

Na temelju svega iznesenog, važno je da vodstvo organizacije koja se odluči stvoriti kvalitetan motivacijski sustav obrati pažnju na ove čimbenike. Iako na prvi pogled sociodemografske karakteristike nemaju nikakvu povezanost s čimbenicima motivacije, istraživanjem je dokazano suprotno. Prema tome, važno je sustavno ispitivati stavove djelatnika kako bi sustav motivacije bio što uspješniji.

## 5. ZAKLJUČAK

Glavni cilj ovog rada jest utvrditi koji čimbenici strategija motiviranja i u kojoj mjeri utječu na motivaciju zaposlenika u maloprodajnim trgovinama u gradu Zadru. Kako bi se postavljeni cilj ostvario, bilo je bitno utvrditi određene teorijske okvire pojmova maloprodaje i motivacije. Nakon definiranja teorije dati su i određeni dosadašnji radovi na istu temu kako bi se stvorio okvir na temelju kojeg će se zacrtani cilj i ostvariti. Na temelju svega navedenog izvedeni su određeni zaključci.

Prema podacima danim u trećem poglavlju rada, maloprodaja je jedan od najvećih poslodavaca Republike Hrvatske koja ima veliku ulogu i u cjelokupnom BDP-u zemlje. Posljednjih desetljeća doživjela je stanovite promjene pa se s prevladavajućeg tržišta kojim su upravljali obrtnici te manje trgovine prelazi na velike diskontne centre koji zapošljavaju veći broj djelatnika. Nakon pregledavanja dostupnih podataka ustanovljen je profil zaposlenika u maloprodaji Republike Hrvatske. Prosječna zaposlena osoba u trgovini je ženskog spola, starosti između 30 i 49 godina te prosječne isplaćene neto mjesečne plaće od 4.821 kn. Prema podacima DZS (2015), 21,5% zaposlenika u trgovini prima plaću u iznosima od 2.501 kn do 3.100 kn, 8,8% prima minimalnu plaću do 2.500 kn, a 9% zaposlenika prima plaću veću od 4.001 kn. Čak 38,2% zaposlenika prema svojim prosječnim mjesečnim neto plaćama svrstava se u razred od 4.501 kn do 10.000 kn i više. Kad se promatra stupanj obrazovanja zaposlenih u trgovini na veliko i malo, može se zaključiti da je velika većina svrstana u skupinu srednje stručne spreme, no nije zanemariva brojka od 17.036 zaposlenika s visokim stupnjem obrazovanja koji ovaj sektor svrstavaju u sam vrh prema broju visoko obrazovane radne snage. Razlozi tome su višestruki. Kao prvo, mogu biti posljedica manjka radnih mjesta te propadanja i nefunkcioniranja tržišta rada što dovodi do smanjanja broja radnih mjesta te zaposlenici s visokim stupnjem obrazovanja moraju potražiti posao izvan svoje struke, najčešće u ovom sektoru koji je jedan do sektora s najviše zaposlene radne snage.

Budući da suvremeno tržište odlikuju stalne promjene, poput ulaska novih tvrtki na tržište, vrlo je bitno da poduzeća ostvare svoju konkurentnu prednost kako bi uspješno konkurirale na tržištu. Jedan od načina da se to i postigne je, prema mnogima autorima, da se posvete svojim zaposlenicima. Prema suvremenim trendovima koji se javljaju kod razvijanja konkurentske prednosti, naglasak se ne stavlja na kapital, opremu ili zemljište, već na radnu snagu poduzeća koja visokim stupnjem motivacije svim svojim silama pridonosi ciljevima poduzeća te mu na

taj način omogućuje da se profilira na tržištu. Time motiviranje zaposlenika postaje imperativ u stvaranju konkurentne prednosti. Motiviranje zaposlenika može se podijeliti u skupine materijalnih strategija motiviranja te u skupinu nematerijalnih strategija motiviranja. Nakon proučavanja dosadašnjih istraživanja na ovu temu, ustanovljeno je kako je ispitivanje motivacije u maloprodaji manjkavo te pretragom dostupnih istraživanja nije pronađeno niti jedno ispitivanje na ovu temu na području Republike Hrvatske. Slična istraživanja postoje, prije svega, za turistički i telekomunikacijski sektor ili istraživanja u prehrambenoj ili prerađivačkoj industriji s naglaskom na inozemna istraživanja. Nakon obrade nekoliko istraživanja zaključuje se kako se motivatori na radnom mjestu razlikuju u odnosu na demografske karakteristike. Promatrano kod plaće kao elementa materijalne strategije zaključeno je kako stariji ispitanici rangiraju ovaj motivator na niža mjesta u hijerarhiji u odnosu na mlađe ispitanike. Isto je vidljivo i u sferi nematerijalnih strategija motiviranja gdje je mlađim ispitanicima važnija mogućnost napredovanja na poslu, dok „stariji“ ispitanici preferiraju lojalnost. Elementi strategija materijalnog i nematerijalnog motiviranja korištene u istraživanju u ovom radu definirane su upravo pomoću dosadašnjih istraživanja na temu motivacije. Istraživanje je provedeno uz pomoć upitnika, a obuhvaća ispitanike s područja grada Zadra zaposlene u trgovini na malo. Glavni cilj istraživanja je ustanoviti koje materijalne i nematerijalne strategije motiviranja utječu na zaposlenike u maloprodaji i u kojoj mjeri. Prema klasifikaciji navedenoj u poglavlju 2. ovog rada, upitnik je proveden u prodavaonicama koje se svrstavaju u kategoriju prodaje unutar prodavaonica i to *pretežno* neprehrambenim proizvodima, prodaje izvan prodavaonica (kiosci i benzinske postaje) te u kategoriju trgovačkih centara koja je u slučaju ovog istraživanja predstavljala najveći udio anketiranih ispitanika. Prikupljeno je 166 validnih upitnika. Ispitanici su 76% ženskog, a 24% muškog spola. Najveći broj ispitanika svrstava se u „najmlađu“ skupinu, između 19 i 26 godina starosti. Nakon računanja aritmetičke sredine, moguće je reći kako je prosječna dob ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju 30 godina i 8 mjeseci. Najmlađi ispitanici imaju 19 godina, dok najstariji ispitanik ima 58 godina. Srednju stručnu spremu imaju 52% ispitanika, 17% je prvostupnika, a 14% ispitanika imaju višu stručnu spremu. Iznenadjući postotak više stručne spreme pripisuje se istim razlozima navedenim kod analize profila zaposlenika u maloprodaji na razini države. U društvenim znanostima svoje obrazovanje završava 52% ispitanika. Dobiveni rezultati istraživanja pokazuju kako je prosječna dužina radnog staža ispitanika 8 godina i 6 mjeseci, dok je prosječna dužina zaposlenja u sektoru maloprodaje 6 godina i 3 mjeseca. Kao uzrok ovako relativno niskog ukupnog radnog staža te radnog staža u maloprodaji može se navesti dob ispitanika. Najviše

rangiran materijalni motivator prema ispitanicima je plaća, dok je nematerijalni radno okruženje/radna klima, međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu.

Na početku rada definirane su hipoteze koje su za cilj imale ispitati povezanost, tj. utvrditi postoji li povezanost između materijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika zaposlenika te nematerijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika zaposlenika. Postavljene hipoteze su odbačene, no definirana je određena preraspodjela rezultata prema kojoj su vidljivi određeni zaključci pomoću kojih se može stvoriti primjeren motivacijski okvir za djelatnike u maloprodaji.

Prijedlozi za stvaranje funkcionalnog sustava motivacije u maloprodaji su da se, prije svega, na sve djelatnike ne djeluje istim strategijama motivacije. Iako su postavljene hipoteze odbačene, vidljive su određene razlike kad se promatraju dob, spol te godine radnog staža (ukupone i one u maloprodaji). Mnoge maloprodajne tvrtke nemaju razrađen gotovo nikakav sustav motivacije, na menadžerima tih tvrtki je da, prije svega, utvrde trenutno stanje u organizaciji koje je vezano za sustav motiviranja. Ukoliko se odluče na primjenu motivacijskih strategija na zaposlenike, važno je utvrditi njihove demografske karakteristike, primarno, dob, spol te godine radnog staža, ukupne i one u maloprodaji. Menadžeri navedeno mogu saznati iz osobnih podataka zaposlenika koji su im dostupni u bazama podataka koje imaju. Kad su demografske karakteristike utvrđene, menadžeri mogu odabrati žele li koristiti materijalne, nematerijalne strategije motiviranja ili njihovu kombinaciju. Kako je bilo govora u prijašnjem tijeku teksta, nije preporučljivo da se na zaposlenike djeluje samo s jednom strategijom, pogotovo plaćom jer može dovesti do kontraefekta. Kod obadira strategija bitno je da se one prilagode zaposlenicima. Tako je istraživanjem dokazano kako je mlađim ispitanicima najvažnija plaća, dok je starijim ispitanicima bitna sigurnost posla i stalno zaposlenje. Kod nematerijalnih strategija motivacije mlađim ispitanicima je važnije radno okruženje/radnaklima, međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu, dok stariji gledaju na poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenih. Prema tome, na menadžerima je da stvore i implementiraju najbolji omjer navedenih strategija kako bi njihovi zaposlenici većom motiviranosti pridonijeli konkurentskoj prednosti.

## SAŽETAK

Predmet istraživanja ovog rada bio je istražiti specifičnosti trgovine na malo u svijetu i Hrvatskoj te u okviru toga utvrditi aktualnu problematiku zaposlenih u toj djelatnosti što je trebalo dovesti do stvaranja pretpostavki za kvalitetnije i sustavno motiviranje zaposlenika, s ciljem stvaranja učinkovite poslovne organizacije. Radom je utvrđena važnost maloprodaje, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu. Upravo maloprodaja zauzima velik dio BDP Republike Hrvatske te je u ovom sektoru djelatnosti zaposlen najveći broj radnika (nakon prerađivačke industrije). Prema suvremenim konceptima organizacijske uspješnosti, motivirana radna snaga zauzima vodeće mjesto kod ostvarivanja konkurentске prednosti organizacija na tržištu. Sva pažnja više nije usmjerena na kapital, strojeve, i ostalo, već na radnu snagu koja kvalitetnim i organiziranim radom pridonosi ostvarenju organizacijskih ciljeva. Na temelju toga lako je zaključiti kako motiviranost zaposlenika sve više i više dobiva na značenju. Neki autori čak naglašavaju kako je sektoru maloprodaje ključ uspjeha zaposlenik kao dodirna točka između tvrtke i kupaca. Na zaposlenike se može utjecati čimbenicima materijalne i nematerijalne motivacije. Prva skupina se odnosi na tzv. izravne i neizravne novčane stimulacije kao što su plaće, bonusi, sigurnost posla i stalno zaposlenje, dok se u drugu skupinu uvrštavaju stil i način vođenja nadređenog, mogućnost napredovanja na poslu, radno okruženje itd. Nakon pregledavanja dostupne literature utvrđeno je kako su istraživanja na temu motiviranosti zaposlenika u maloprodaji nedostatna jer se sva obrađena istraživanja odnose na druge sektore djelatnosti ili na zaposlenike u cjelini. Prema tome, zaključeno je da tvrtke koje planiraju uvođenje i provođenje sustava motivacije djelatnika nemaju relevantnih saznanja na koje se karakteristike zaposlenika orijentirati. Upravo zbog toga, u sklopu rada provedeno je istraživanje čiji je cilj bio utvrditi koje strategije motiviranja utječu na zaposlenike u prodavaonicama trgovine na malo te na koji način utječu s obzirom na spol, dob, radno iskustvo, najviši završeni stupanj i područje obrazovanja te definirati primjeren motivacijski sustav koji bi, s obzirom na navedene čimbenike, utjecao na kvalitetu rada zaposlenika u prodavaonicama trgovine na malo. Obradom rezultata istraživanja stvoren je motivacijski sustav te su dane određene pretpostavke ključne kod motivacije zaposlenika u maloprodaji.

KLJUČNE RIJEČI: trgovina, maloprodaja, teorije motivacije, strategije motiviranja

## **SUMMARY**

### **THE IMPACT OF MOTIVATION STRATEGIES ON RETAILEMPLOYEES**

The subject of research in this study was to investigate the specifics of retail trade in the world and in Croatia and within that, determine the current problems of employees in this industry. All this is supposed to lead to the creation of assumptions for better and more systematically motivate employees in order to create efficient business organization. With this work the importance of retailing in both Croatia and in the world has been established as this sector occupies a large part of the GDP in the Republic of Croatia and employs the largest number of workers (after the processing industry). According to modern concepts of organizational success, motivated workforce has leading position at achieving competitive advantage for organizations. All the attention is no longer focused on the capital, machinery, and equipment but on the workforce that contributes to the achievement of organizational goals with quality and personal organization. On this basis, it is easy to conclude that employee motivation is increasingly gaining importance. Some authors even point out that in the retail sector key to success is employee as the contact point between the company and customers. On employees may be affected by factors of tangible and intangible motivation. The first group refers to the so-called direct and indirect financial incentives, such as salary, bonuses, job security and permanent employment, while the second group refers to the method of keeping of the superior, opportunity for advancement at work, work environment, etc. After reviewing the available literature, it was found that the research on the topic of employee motivation in retail is insufficient as all processed researches are relating to other sectors of activity or to the employees as a whole. Therefore, it was concluded that the retail companies who are planning introduction and implementation of the system of employees motivation do not have the relevant information on which of the characteristics of the employees to orient. This is why, as a part of this work, the research was conducted. The aim of this research was to determine which motivational strategies affecting employees in the stores of retail and how they affect employees regard to gender, age, work experience and the highest completed level and field of education and also to define appropriate motivational system that would, in view of these factors, affect the quality of work of employees in retail stores. As result of research



the motivational system was created and certain assumptions regard to employee motivation in retail where given.

**KEYWORDS:** trade, retail, motivation theories, motivational strategies

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahovec, V., Dumičić, K., Erjavec, M., Kurnoga, N., Arnerić, J., Čeh-Časni, A., Jakšić, S., Sorić, P., Žmuk, B., Palić, I. I Lolić, I. (2015). *Statistika*. Zagreb: Element.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate.
4. Dunković, D. (2015). *Poslovno upravljanje u trgovini*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
5. Halmi, A. (2013). *Temelji kvantitativne analize u društvenim znanostima*. Zagreb: Alinea.
6. Halmi, A. (2005). *Strategije kvalitativnih istraživanja u primjenjenim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
7. Halmi, A. (2003). *Multivarijatna analiza u društvenim znanostima*. Zagreb: Alinea.
8. Knego, N., Renko, S. i Knežević, B. (2012). *Promjene u trgovini na malo u Hrvatskoj*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
9. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO.
10. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
11. Petar, S. i Vrhovski, I. (2004). *Ljudska strana upravljanja ljudima*. Zagreb: Mozaik knjiga.
12. Reeve, J. (2010). *Razumijevanje motivacije i emocija*. Zagreb: Naklada Slap.
13. Segetlija, Z. (2012). *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
14. Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B. i Dunković, D. (2011). *Ekonomika trgovine*. Zagreb: Novi informator d.o.o.
15. Segetlija, Z. i Lamza-Maronić, M. (1999). *Strategija maloprodaje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
16. Šošić, I. (2006). *Statistika*. Zagreb: Školska knjiga.

### **Znanstveno-stručni radovi:**

1. Bowen, P., Cattell, K., Distiller, G. i Edwards, J. P. (2008). Job satisfaction of South African quantity surveyors: an empirical study. *Construction Management and Economics*, vol. 26, no. 7, 765-780.
2. Brčić-Stipčević, V i Renko, S. (2004). Hrvatska maloprodaja u procesu tranzicije i približavanja Europskoj uniji. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 2, no. 1, 98-108.
1. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, vol. 1, no. 7, 56-63.
2. Džubur, S. (2003). Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. *NAŠE MORE : znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, vol.1-2, no. 50, 44-49.
3. Foster, C., Whysall, P. i Harris, L. (2008). Employee loyalty: an exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 4, no. 18, 423–435.
4. Gutić, D. i Matković, I. (2013). Strategije motivacije zaposlenih. *SVAROG*, no. 7, 218-229.
5. Jakovčić, M. i Spevec, D. (2004). Trgovačk centri u Zagrebu. *Hrvatski geografski glasnik*, vol. 66, no. 1, 47-66.
6. Jambrek, I. i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka*, vol. 2, no. 29, 1181-1206.
7. Knight, P. J. i Westbrook, J. (1999). Comparing Employees in Traditional Job Structures vs Telecommuting Jobs Using Herzberg's Hygienes & Motivators. *Engineering Management Journal*, vol. 1, no. 11, 219-232.
8. Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, vol. 5-6, no. 55, 455-478.
9. Pupavac, D., Lipovača, S: i Sečen, V. (2012). Zadovoljstvo zaposlenika – čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, vol. 2, no. 3, 79-83.
10. Sindik, J. (2011). Istraživanje posljedica motiviranosti zaposlenika različitog stupnja stručne spreme. *Ekonomska misao i praksa*, vol. 1, no. 1, 101-121.
11. Shroff, R. P. i Sridhar, S. (2011). Study of Motivators and Demotivators Affecting the Performance of Employees in the Construction Industry – An Exploratory Study,

- International Journal of Construction Management. *The International Journal of Construction Management*, vol. 3, no.11, 49-66.
12. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, vol. 1, no. 2, 152-169.
  13. Vukajlović; Đ., Stamatović, M. i Urošević, S. (2012). Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima. *Učenje za poduzetništvo*, vol. 1, no. 2, 263-271.
  14. Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M. i Guo, Y. (2015). Employee participation and the influence on job satisfaction of the 'new generation' of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 26, 2395–2411.
  15. Whysall, P., Foster, C. i Harris. L. (2009). Job dissatisfaction among retail employees: a study of three leading UK retailers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 2, no. 19, 179-198.

#### **Ostali izvori i internetske stranice:**

1. Hrvatska gospodarska komora (2015) *Gospodarski profil županije*. <http://www.hgk.hr/sektor-centar/sektor-trgovina/hrvatska-maloprodaja-u-skladu-s-europskim-i-svjetskim-trendovima> 1610161101, (posjećeno 23.1.2016.).
2. Gallup (2015) *The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>, (posjećeno 16.5.2016.).
3. Narodne novine (2007) *Članci*. [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_10\\_102\\_2994.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_10_102_2994.html), (posjećeno 17.11.2016.).
4. Zakon. Hr (2016) *Zakon o trgovini*. <http://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini>, (posjećeno 17.11.2106).
5. Državni zavod za statistiku (2015) *Ljetopis 2015*. [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/ljetopis/2015/sljh2015.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2015/sljh2015.pdf), (posjećeno 17.11.2016.).
6. Državni zavod za statistiku (2014) *Zaposlenost i plaće u 2013*. [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2014/SI-1526.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2014/SI-1526.pdf)

7. Jutarnji list (2016) *Nesmiljena bitka za kupce*.<http://www.jutarnji.hr/biznis/nesmiljena-bitka-za-kupce-ovo-je-top-10-trgovackih-lanaca-u-hrvatskoj/4054206/>, (posjećeno 17.11.2016.).
8. Poslovni.hr (2012) *Trgovački lanci*.<http://www.poslovni.hr/strane-kompanije/trgovacki-lanci-202808>,(posjećeno 17.11.2016.).
9. Seebiz.eu (2014)*Wal-mart najveći trgovači lanac*.<http://www.seebiz.eu/wal-mart-najveci-trgovacki-lanac-prema-prihodima-agrokor-na-244-mjestu/ar-82596/>,(posjećeno 17.11.2016.).
10. Walmart (2016) *Povijest*.<http://corporate.walmart.com/our-story/our-history>(posjećeno 17.11.2016).
11. Koncentracija trgovine (2014)<file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/Koncentracija%20trgovine2014.pdf>,(posjećeno 17.11.2106.).
12. Hrvatska gospodarska komora, Sektor za trgovinu – udruženje trgovine, (2014) *Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika prodaje u trgovini na malo u Hrvatskoj*.<file:///C:/Users/Korisnik/Desktop/Andela/5190062.pdf>, (posjećeno 17.11.2016.).
13. Hrvatska znanstvena bibliografija (2004) *Hi-kvadrat test i njegove primjene*.[https://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani\\_Grubisic\\_hi\\_kvadrat.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/145851.Ani_Grubisic_hi_kvadrat.pdf) (posjećeno 20.02.2017.).
14. Grad Zadar(2013) *Strategija razvoja grada Zadra*.<http://www.grad-zadar.hr/repos/doc/Strategija%20razvoja%20grada%20Zadra.pdf> (posjećeno 13.03.2017.).
15. Poslovni.hr (2013) *Rukovoditelji mogu biti ili autokrati ili demokrati*.<http://www.poslovni.hr/poduzetnik/rukovoditelji-mogu-biti-ili-autokrati-ili-demokrati-253925>

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Udio zaposlenih u trgovini na malo i maloprodajnog prometa u BDP-u odabranih zemalja .....	8
Tablica 2. Trgovinske radnje 1937. godine u navedenim gradovima .....	10
Tablica 3. Promet i prodajna površina u maloprodaji u Hrvatskoj od 1963. do 1989. godine.	11
Tablica 4. Udio maloprodaje u BDP-u u hrvatskim županijama u 2008. godini .....	12
Tablica 5. Zaposleni u gospodarskim sektorima u 2014. godini .....	22
Tablica 6. Zaposleni u gospodarskim sektorima prema stupnju stručnog obrazovanja u 2014. godini .....	23
Tablica 7. Godine starosti i broj zaposlenih u trgovini na veliko i malo u 2014. godini .....	24
Tablica 8. Prosječna mjesečna isplaćena neto plaća u kunama po zaposleniku i stupnju stručne sprema u trgovini na veliko i malo u 2013. godini .....	25
Tablica 9. Klasifikacija i rangiranje strategija motivacije prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba.....	30
Tablica 10. Rangiranje motivatora u istraživanjima od 1960. do 1993. godine na području Hrvatske i Slovenije .....	37
Tablica 11. Rangovi motivacijskih činitelja iz 2000. godine u Republici Hrvatskoj.....	39
Tablica 12. Rangiranje motivatora u svijetuu 2000. godini .....	39
Tablica 13. Klasifikacija izravnih i neizravnih materijalnih kompenzacija.....	42
Tablica 14. Popis motivatora kod kineskih zaposlenika u jednom hotelskom lancu 1996. godine.....	43
Tablica 15. Rangiranje osnovnih motivatora kineskih, američkih, tajvanskih i ruskih zaposlenika.....	48
Tablica 16. Nezadovoljstvo zaposlenika s elementima poslovanja maloprodajne trgovine u kojoj rade .....	49
Tablica 17. Povezivanje strategije nagrađivanja s poslovnom strategijom.....	55
Tablica 18. Modeli menadžmenta i pristup motivaciji.....	57
Tablica 19. Razlike u menadžerskoj percepciji o tome što zaposlenici žele i stvarnih preferencija zaposlenika.....	59
Tablica 20. Prosječne ocjene ispitanika za čimbenike nematerijalne motivacije .....	71
Tablica 21. Čimbenici nematerijalne motivacije koji ispitanike najviše motiviraju na rad .....	73

Tablica 22. Povezanost nematerijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika ispitanika testirana hi-kvadrat testom pri razini značajnosti od 5% ( $\alpha = 0,05$ ) .....	74
Tablica 23. Prosječne ocjene ispitanika za čimbenike materijalne motivacije zaposlenika ....	76
Tablica 24. Čimbenici materijalne motivacije koje ispitanike najviše motivira na rad .....	77
Tablica 25. Povezanost materijalnih strategija motiviranja i sociodemografskih karakteristika ispitanika testirana hi-kvadrat testom pri razini značajnosti od 5% ( $\alpha = 0,05$ ) .....	78
Tablica 26. Popis najznačajnijih materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja.....	82
Tablica 27. Popis najznačajnijih motivatora prema prvom izboru.....	82
Tablica 28. Motivacijski sustav temeljen na demografskim karakteristikama .....	84

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis slika

<b>Slika</b>	<b>Stranica</b>
Slika 1. Geografska rasprostranjenost Wal-Marta u SAD-u tijekom povijesnog razvoja.....	15
Slika 2. Klasifikacija prodavaonica i ostalih oblika maloprodaje u Republici Hrvatskoj.....	16
Slika 3. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika na poslu .....	52
Slika 4. Odnos zaposlenika prema poslu.....	53
Slika 5. Strategije maloprodaje .....	62

### Popis grafikona

<b>Grafikon</b>	<b>Stranica</b>
Grafikon 1. Odnos zarade obrtnika i 10 vodećih trgovačkih lanaca u 2002. godini .....	12
Grafikon 2. Odnos zarade obrtnika i 10 vodećih trgovačkih lanaca u 2010. godini .....	13
Grafikon 3. Spolna struktura ispitanika.....	66
Grafikon 4. Dobna struktura ispitanika .....	67
Grafikon 5. Najviši završeni stupanj obrazovanja ispitanika .....	68
Grafikon 6. Područje u kojem se nalazi najviši završeni stupanj obrazovanja ispitanika.....	69
Grafikon 7. Ukupne godine radnog staža ispitanika .....	69
Grafikon 8. Ukupne godine radnog staža ispitanika u maloprodaji .....	70



## **PRILOZI**

Anketni upitnik

***Poštovani!***

*Molim Vas da izdvojite nekoliko minuta Vašeg vremena za popunjavanje ovog upitnika kako biste mi pomogli u izradi diplomskog rada! Upitnik ispituje motivaciju za rad na radnome mjestu djelatnika u trgovinama na malo. Sudjelovanje je anonimno, a Vaši se podaci neće povezivati s Vama osobno, nego će biti prikazani kao statistički pokazatelji i koristit će se isključivo za potrebe diplomskog rada.*

*Zahvaljujem na Vašem sudjelovanju.*

**Andela Šarić**, studentica diplomskog studija Poduzetništvo u kulturi i turizmu, Odjela za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilišta u Zadru

### **UPITNIK**

1. Spol: 1) žensko      2) muško
  
2. Dob (upisati brojem): \_\_\_\_\_
  
3. Koji je Vaš najviši završeni stupanj obrazovanja?
  - 1) osnovna škola
  - 2) srednja škola
  - 3) viša stručna sprema
  - 4) prvostupnik
  - 5) visoka stručna sprema

6) magisterij i doktorat

4. U kojem području se nalazi Vaš najviši završeni stupanj obrazovanja?

- 1) prirodne znanosti (matematika, fizika, kemija, biologija i dr.)
- 2) tehničke znanosti (elektrotehnika, računarstvo, strojarstvo, tekstilna i grafička tehnologija, građevinarstvo, zrakoplovstvo i dr.)
- 3) biomedicina i zdravstvo (dentalna i veterinarska medicina, farmacija, javno zdravstvo i zdravstvena zaštita i dr.)
- 4) biotehničke znanosti (agronomija, šumarstvo, prehrambena tehnologija i dr.)
- 5) društvene znanosti (ekonomija, sociologija, psihologija, pravo i dr.)
- 6) humanističke znanosti (filozofija, teologija, povijest, arheologija, etnologija i dr.)
- 7) umjetničko područje (kazalište, glazba, ples i dr.)

5. Koliko do sada imate **ukupno** godina radnog staža (upisati brojem):

\_\_\_\_\_

6. Koliko do sada imate godina radnog staža ostvarenih u **maloprodaji** (upisati brojem):

\_\_\_\_\_

7. Molim, procijenite u kojoj mjeri sljedeći elementi utječu na Vašu motivaciju za rad na Vašem radnom mjestu. Možete koristiti **ocjene od 1 do 5, gdje 1 znači „uopće me ne motivira na rad“, a 5 „u potpunosti me motivira na rad“.**

Elementi	Motiviranost					
	Uopće me ne motivira na rad 1	2	3	4	U potpunosti me motivira na rad 5	Ne znam
1) Kultura, pravila, norme i vrijednosti tvrtke u kojoj radite	1	2	3	4	5	6
2) Radno okruženje/radna klima/međuljudski odnosi i uvjeti na radnom mjestu	1	2	3	4	5	6
3) Stil/način vođenja nadređenog	1	2	3	4	5	6

4) Priznavanje uspjeha od strane nadređenog	1	2	3	4	5	6
5) Poštovanje i uvažavanje mišljenja od strane nadređenog	1	2	3	4	5	6
6) Povratna informacija o Vašem radu	1	2	3	4	5	6
7) Timski rad	1	2	3	4	5	6
8) Fleksibilno radno vrijeme	1	2	3	4	5	6
9) Mogućnost napredovanja na poslu	1	2	3	4	5	6
10) Mogućnost samostalnog rada i preuzimanje odgovornosti	1	2	3	4	5	6
11) Mogućnost uvođenja novih ideja u poslovanje	1	2	3	4	5	6
12) Sudjelovanje u odlučivanju	1	2	3	4	5	6
13) Drugo: _____	1	2	3	4	5	6

8. Molim da iz gore navedene tablice izdvojite **SAMO JEDAN ELEMENT** koji Vas najviše motivira u Vašem radu na radom mjestu (upisati redni broj ispred elementa):

\_\_\_\_\_

9. Molim, procijenite u kojoj mjeri sljedeći elementi utječu na Vašu motivaciju za rad na Vašem radnom mjestu. Možete koristiti **ocjene od 1 do 5, gdje 1 znači „uopće me ne motivira na rad“, a 5 „u potpunosti me motivira na rad“.**

Elementi	Motiviranost					
	Uopće me ne motivira na rad 1	2	3	4	U potpunosti me motivira na rad 5	Ne znam
1) Plaća	1	2	3	4	5	6
2) Financijski poticaji na ostvarenu prodaju, uspjeh i sl.	1	2	3	4	5	6
3) Bonusi (regres, božićnica i dr.)	1	2	3	4	5	6
4) Nagradna putovanja za ostvareni uspjeh na radnome mjestu	1	2	3	4	5	6
5) Team building	1	2	3	4	5	6

6) Plaćene odsutnosti i slobodni dani	1	2	3	4	5	6
7) Korištenje automobila i kartice za gorivo tvrtke u poslovne i privatne svrhe	1	2	3	4	5	6
8) Laptop i mobitel tvrtke	1	2	3	4	5	6
9) Sigurnost posla i stalno zaposlenje	1	2	3	4	5	6
10) Plaćene školarine i stipendije	1	2	3	4	5	6
11) Prilika za učenje, obrazovanje i razvoj	1	2	3	4	5	6
12) Plaćene sportsko-rekreacijske aktivnosti	1	2	3	4	5	6
13) Drugo: _____	1	2	3	4	5	6

10. Molim da iz gore navedene tablice izdvojite **SAMO JEDAN ELEMENT** koji Vas najviše motivira u Vašem radu na radom mjestu (upisati redni broj ispred elementa):


\_\_\_\_\_


**Još jednom hvala na Vašem vremenu i trudu!**


# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE

Andela Šarić

 dr. Franje Tuđmana 45, 23241 Poličnik (Hrvatska)

 (+385) 91-888-99-04

 andela.saric@hotmail.com

## RADNO ISKUSTVO

---

7/9/2014. –danas

### Prodavač- studentski posao

Kruna 2011 d.o.o., Zadar (Hrvatska)

- punjenje polica
- briga o trgovini
- zaprimanje i slanje robe
- praćenje evidencije maloprodaje
- rad sa ekskluzivnim modnim brendovima nakita i satova

18/3/2015. –19/3/2015.

### Obavljanje operativnih poslova na konferenciji- studentski posao

Udruga Mladi poduzetnik, Zadar (Hrvatska)

- obavljanje operativnih poslova na konferenciji "mreža mladih poduzetnik" Zadar
- primanje gostiju
- primanje medija i davanje izjava

3/2015. –4/2015.

### Anketar- studentski posao

Udruga Mladi poduzetnik, Zadar (Hrvatska)

- p rovođenje ankete

10/12/2014. –15/12/2014.

### Anketar- studentski posao

METRO cash & carry, Zadar (Hrvatska)

- anketiranje kupaca

10/5/2014. –30/10/2014.

### Prodavač- studentski posao

METRO cash & carry, Zadar (Hrvatska)

- punjenje polica
- pomoć pri inventuri
- pomoć kupcima

1/7/2013. –30/9/2013.

### Prodavač- studentski posao

METRO cash & carry, Zadar (Hrvatska)

- punjenje polica
- pomoć kupcima
- pomoć pri inventuri
- rad na više odjela (sport i sezona, konfekcija, deterdženti, voće i povrće)

10/4/2013. –1/11/2013.

### Prodavač- studentski posao

Matičnjak sativa d.o.o., Zadar (Hrvatska)

- studentski posao
- odnosi s kupcima
- briga o radnoj jedinici
- briga o proizvodima

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

1/10/2014. –danas

### Magistra ekonomije

Diplomski studij poduzetništva u turizmu, Zadar (Hrvatska)

10/2011. –10/2014.

### Prvostupnica kulture i turizma

Sveučilište u Zadru, Zadar (Hrvatska)

Ekonomika u kulturi i turizmu, Počela ekonomije, Opća kulturna povijest i turizam, Osnove statistike, Menadžment u kulturi, Menadžment u turizmu, Hrvatska kulturna povijest i turizam, Osnove odnosa s javnošću, Marketing, Specifični oblici turizma, Njemački jezik, Engleski jezik, Osnove matematike, Istraživanja u turizmu, Valorizacija i zaštita kulturne i prirodne baštine, Elektroničko poslovanje, Poslovno komuniciranje

9/2007. –6/2011.

## Ekonomist

Ekonomsko-birotehnička i trgovačka škola, Zadar (Hrvatska)

### OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik

Hrvatski

Ostali jezici

engleski

njemački

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
C1	C1	B1	B1	B1
A2	B1	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik

Komunikacijske vještine

Kroz velik broj projekata u kojima sam sudjelovala tijekom trajanja studija, ali i na različitim poslovima koje sam obavljala, razvila sam izuzetno dobre komunikacijske vještine, koje se mogu primijeniti kako u akademskoj tako i u poslovnoj zajednici.

Organizacijske/rukovoditeljske vještine

Organizacijske i rukovoditeljske vještine velikim djelom sam stekla tijekom trajanja studija, sudjelujući u organizaciji i provedbi nekoliko projekata, kao što su studentski projekti, različite humanitarne akcije, ali i sudjelovanje u projektima udruga.

Kao dodatno iskustvo mogu navesti pisanje projekta za fondove Europske unije u sklopu kolegija Upravljanje projektima.

Poslovne vještine

Zbog velikog broja poslova za vrijeme studija i sezonskih poslova stekla sam poslovne i prodajne vještine te vještine komunikacije s kupcima.

Digitalna kompetencija

#### SAMOPROCJENA

Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
iskusni korisnik	iskusni korisnik	samostalni korisnik	samostalni korisnik	iskusni korisnik

Vozačka dozvola

B