

# Nagrađivanje zaposlenika u funkciji povećanja prodaje u djelatnosti trgovina

---

**Mračić, Loris**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:162:341232>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-13**



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

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Sveučilišni diplomski studij menadžmenta (jednopedmetni)

The seal of the University of Zadar is a circular emblem. It features a central illustration of a building with a dome and a portico. The text "SVEUČILIŠTE" is written along the top inner edge, "U ZADRU" along the top outer edge, and "UNIVERSITAS STUDIORUM JADERTINA" along the bottom inner edge. The years "1396" and "2002" are positioned on the left and right sides of the inner circle, respectively.

**Loris Mračić**

**Nagrađivanje zaposlenika u funkciji povećanja prodaje  
u djelatnosti trgovina**

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij menadžmenta (jednoprredmetni)

Nagrađivanje zaposlenika u funkciji povećanja prodaje u djelatnosti trgovina  
Diplomski rad

Student :

Loris Mračić

Mentor:

Izv. prof. dr.sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, Loris Mračić, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Nagrađivanje zaposlenika u funkciji povećanja prodaje u djelatnosti trgovina** 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, 2024.

## SAŽETAK

Naslov: Nagrađivanje zaposlenika u funkciji povećanja prodaje u djelatnosti trgovina

Organizacije u kojima je sistem nagrađivanja kvalitetno osmišljen uspijevaju da im zaposlenici budu odani i zadovoljni. Odani i zadovoljni zaposlenici doprinose organizaciji da bi bila uspješna i konkurentna na tržištu i da ostvaruje svoje zadane planove. Da bi se postigli zadani planovi u organizaciji je potrebno da u sustav nagrađivanja uvrsti niz materijalnih i nematerijalnih nagrada, koje u svom međusobnom odnosu pozitivno utječu na rad zaposlenika. Sistem nagrađivanja je dosta zahtjevan i specifičan i s obzirom na tip poduzeća i ne može biti primjenjiv podjednako u malim, srednjim i velikim poduzećima. Menadžeri ljudskih resursa imaju veliku odgovornost na odabiru sistema nagrađivanja.

Cilj istraživanja u sklopu ovog diplomskog rada je bio obraditi način nagrađivanja u funkciji povećanja prodaje u trgovini, te na primjeru odabranog poduzeća koje se bavi prodajom namještaja i pokućstva, istražiti sustav i zadovoljstvo nagrađivanja. Zaključeno je da je stimulativno nagrađivanje postavljanjem mjesečnog plana u velikoj mjeri motivirajuće za većinu zaposlenika dok je nematerijalno nagrađivanje u manjoj mjeri motivirajuće. Dobra politika sustava nagrađivanja u konačnici dovodi do dobrog i vrijednog radnika koji će doprinijeti boljitku i odanosti cijele organizacije poduzeća. Većina zaposlenika slaže se da su u većoj ili manjoj mjeri mjesečni planovi realni i ostvarivi. Materijalno nagrađivanje ili drugim riječima plaća je najveći motivator koji pokreće ispitanike.

**Ključne riječi:** poduzeća, sustav nagrađivanja, zaposlenici, odanost poduzeću

## **SUMMARY**

Title: Rewarding employees in the function of increasing sales in the store business

Organizations in which the reward system is well designed succeed in making their employees loyal and satisfied. Loyal and satisfied employees contribute to the organization in order to be successful and competitive on the market and to achieve its set plans. In order to achieve the set plans in the organization, it is necessary to include a number of tangible and intangible rewards in the reward system, which in their mutual relationship have a positive effect to the work of employees. The reward system is quite demanding and specific with regard to the type of company and can not be applied equally in small, medium and large companies. Human resource managers have a great responsibility in choosing a reward system.

The aim of the research as part of this diploma thesis was to process the method of rewarding as a function of increasing sales in the store. and on the example of a selected company that deals in the sale of furniture and furnishings, research the reward system and satisfaction in the company that deals in the sale of furniture and furnishings. It was concluded that incentive rewards by setting a monthly plan are highly motivating for most employees, while non-material rewards are less motivating. A good reward system policy ultimately leads to a good and hard-working worker who will contribute to the improvement and loyalty of the entire company organisation. Most employees agree that, to a greater or lesser extent, monthly plans are realistic and achievable. Material reward or in other words salary is the biggest motivator that motivates the respondents.

**Keywords:** enterprises, reward system, employees, organizational commitment

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1 Problem istraživanja.....	1
1.2. Predmet istraživanja .....	2
1.3. Struktura rada .....	2
1.4. Metodologija istraživanja.....	3
2. NAGRAĐIVANJE .....	4
2.1. DEFINICIJA NAGRAĐIVANJA .....	6
2.2. MATERIJALNO NAGRAĐIVANJE .....	6
2.2.1 IZRAVNE MATERIJALNE KOMPEZACIJE .....	8
2.2.2 NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPEZACIJE .....	14
2.3. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE .....	16
2.4. DESTIMULATIVNO NAGRAĐIVANJE .....	18
2.5 VEZA IZMEĐU MOTIVACIJE, NAGRAĐIVANJA I POVEĆANJA PRODAJE .....	19
3. DJELATNOST TRGOVINE I PRODAJE.....	22
3.1. POJAM TRGOVINE .....	22
3.2. TRGOVINSKE INSTITUCIJE I PODUZEĆA.....	23
3.3 VRSTE TRGOVINE .....	24
3.3.1 TRGOVINA NA MALO .....	25
3.3.2. TRGOVINA NA VELIKO .....	27
3.4 TRGOVINA NA VELIKO I MALO U RH.....	29
4. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	31
4.1. UVOD .....	31
4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	32
4.3. REZULTATI .....	33
4.4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....	50
5. ZAKLJUČAK .....	53
LITERATURA .....	55

# 1. UVOD

Diplomski rad se bavi temom - Nagrađivanje zaposlenika u funkciji prodaje u djelatnosti trgovine. Djelatnici u trgovini imaju zadatak da ispune ciljeve koje im je poslodavac dodijelio. Da bi djelatnici uložili maksimalan trud, potrebno je i da poslodavac razvije strategiju na koji se je način potrebno odnositi prema zaposlenicima. Potrebno je osmisli sustav nagrađivanja koji bi bio motivacija zaposlenicima da maksimiziraju svoj rad kako bi se zadani planovi poduzeća realizirali.

## 1.1 Problem istraživanja

Sustav nagrađivanja u poslovnom svijetu je iznimno važan jer je to bitna metoda za motiviranje i zadržavanje zaposlenika. Način nagrađivanja ne odnosi se samo na materijalno nagrađivanje (plaća), već je potrebno i da nematerijalno nagrađivanje zaposlenike motivira za rad kod poslodavca. U današnje vrijeme poslodavci su prepoznali da metoda nagrađivanja i zadržavanja zaposlenika je najvažniji resurs koji doprinosi uspješnosti poslovanja. Premještanje zaposlenika iz tvrtke u tvrtku sve je učestalije. To dovodi do poremećaja u radu tvrtki, jer ako nema odanosti i želje zaposlenika za radom i opstankom u tvrtki, tvrtka ne može biti uspješna što povlači i njen neuspjeh na tržištu. Privrženi zaposlenici su vjerni, posvećeni tvrtki u kojoj rade. Brinu i trude se za njenu dobrobit i uspješnost. Nagrađivanje se pokazalo kao dobro rješenje za djelatnika koji teži nečim većim, ali postoji i destimulativno nagrađivanje za one koji ne izvršavaju svoje obaveze – koje ima negativne posljedice.

Sam sustav nagrađivanje djelatnika kao i pohvale i priznanja podjednako su neophodni i bitni kako u malim tvrtkama tako i u većim tvrtkama. U privlačenju novih zaposlenika i zadržavanju starih zaposlenika sistem materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja ima jako važnu ulogu. Zadovoljstva djelatnika doprinosi i većem zadovoljstvu klijenata. Nagrađivanje utječe na promjenu ponašanja i veći trud u izvršenju svakodnevnih radnih zadataka zaposlenika. Menadžment ljudskih potencijala ima presudan faktor u odabiru i postavljanju sustava nagrađivanja jer s obzirom na vrstu tvrtke, potrebno je da se to odradi studijski da bi zaposlenici bili odani i vrijedni.



## 1.2. Predmet istraživanja

Privrženi, odani i kvalitetni zaposlenici koji imaju za cilj dobrobit organizacije, zasigurno su i cilj svake organizacije. Da bi postigli vjernost kod svojih zaposlenika, potrebno je da organizacija osigura i primjeni svrsishodan jasan sistem nagrađivanja.

Predmet - ovog diplomskog rada je analizirati, uloge sistema nagrađivanja u poticanju odanosti zaposlenika. Istraživanje je provedeno na primjeru određenog poduzeća, ( zbog politike tvrtke ne smije se konkretno istaknuti o kojoj je tvrtki riječ ) pomoću kojeg se željelo istražiti na koji način je zadovoljen aspekt nagrađivanja, zadovoljstvo i odanost zaposlenika. Pokušati će se istražiti na koje je načine sustav nagrađivanja postavljen te koji elementi materijalnog nagrađivanja kao i nematerijalnog nagrađivanja stimuliraju djelatnike za radom u odabranom poduzeću. Dobiveni rezultati će omogućiti da vidimo povezanost sustava nagrađivanja i odanost zaposlenika u promatranom poduzeću.

## 1.3. Struktura rada

Tema rada je obrađena kroz pet poglavlja sa popisom popisa literaturu i priloga.

U uvodu je definiran problem rada i razmatrana je zadana tema, sa definiranim problemom istraživanja , predmetom istraživanja, ciljevima istraživanja i metodama istraživanja.

U drugom poglavlju obrađen je opširnije sam pojam nagrađivanja u kojem su iznesene vrste – tipovi materijalnog i nematerijalnog sistema nagrađivanja. Povuci će se i paralela između motivacije (koja je usko vezana uz sam sistem nagrađivanja) i nagrađivanja, te na koji način udružene dovode do povećanja prodaje.

Treći dio teoretski prikazuju pojmove trgovine i prodaje sa naglaskom na tipologiju trgovina koje se nalaze na tržištu : trgovine na veliko i trgovine na malo, sa osvrtom na trgovine i zaposlenost u Republici Hrvatskoj

Četvrti dio rada obrađuje dobiveni empirijski dio istraživanja. U samom uvodu bit će prikazani osnovni podaci promatranog poduzeća. Zatim slijedi obrada anketnog upitnika, grafička obrada dobivenih rezultata sa obradom pomoću numeričkih varijabli. Dobiveni rezultati će se sintezom obraditi u zaključnim razmatranjima. Rad završava sa zaključkom navedenog u cjelokupnom diplomskom radu. Ustanovit će se što više stimulira zaposlenike promatranog

poduzeća, materijalno ili ne materijalno nagrađivanje, s obzirom na anketne rezultate. Popis literature sa priložima nalazi se na samom kraju rada

#### 1.4. Metodologija istraživanja

U ovom završnom radu su se koristile teorijske i empirijske (istraživačke) metode. U teorijskim metodama korištena su tumačenja i zaključci drugih autora, a od drugih metoda u radu su korištene:

- Metoda deskripcije – je postupak pomoću kojeg se činjenice opisuju i očitavaju na jednostavan način.
- Metoda analize – objašnjava složene pojmove i zaključke na njihove jednostavne sastavne dijelove te na taj način dolazi se do izdvajanje svakog pojedinačnog dijela u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze – znanstveno istraživački postupak pomoću kojeg dolazi do spajanja dijelova ili elemenata u jednu cjelinu ili drugim riječima sastavljanja misaonih jednostavnih tvorevina u složene kao i složenih tvorevina u još složenije.
- Metoda indukcije – postupak pomoću kojeg se donosi posredni zaključak s time da se polazi od pojedinačnih činjenica prema općima.
- Metoda kompilacije – postupak pomoću kojeg se preuzimaju već dobiveni nečiji rezultati kao i tuđe spoznaje, stavovi, opažanja i zaključci.
- Metoda klasifikacije – je sistemski postupak sa kojim se vrši potpuna podjela općeg pojma na posebne pojmove.
- Metoda dedukcije – postupak pomoću kojeg se donose konkretni i pojedinačni zaključci na temelju općih stavova.
- Metoda anketiranja – način pomoću kojeg se na osnovu izrađenog anketnog upitnika pokušavaju istražiti i prikupiti podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetnom istraživanju.

## 2. NAGRAĐIVANJE

Sustav nagrađivanja postoji kako bi se u radu poduzeća postigli veći i bolji rezultati. Da bi se postigli veći i bolji rezultati u radu poduzeća potrebno je zaposlenike motivirati, zainteresirati za radom. Nagrađivanje i motivacija su usko povezane. Ako je motivacija za radom bolja i veća, kod uposlenika se pojavljuje veća želja za radom i na taj način žele opravdati i dokazati da zaslužuju svoju nagradu. Da bi došlo do ostvarenja željenih ciljeva potrebno je da tvrtka razvije kvalitetan sustav nagrađivanja i strategiju. Potrebno je također da poslodavac dobro poznaje svoje radnike jer s time će bolje znati kako da maksimizira njihovu produktivnost. Naknade za obavljeni posao zaposlenik ostvaruje putem materijalnih i nematerijalnih nagrada, koje se izražene u novcu, robi i različitim načinima materijalne i nematerijalne naravi. Neke vrste naknada startno ovise o samoj pripadnosti poduzeću, dok su ostale povezane uz sam rezultat rada zaposlenika prema načinu ostvarivanja naknade u organizaciji. Naknade naveliko utječu na kvalitetu, opseg i duljinu rada (Buble, 2000:445). U svom radu zaposlenik koji je zadovoljan sistemom nagrađivanja zasigurno će uložiti više truda i zalaganja od onoga tko ima osjećaj da je uskraćen nagrađivanjem. Do sada su istraživanja na ovu temu pokazala da pravedni sistem nagrađivanja povećava rezultat rada kao i pospješuje zadovoljstvo djelatnika. Nagrade se mogu podijeliti na dvije kategorije: ekstrinzične nagrade i intrinzične nagrade (Bahtijarević - Šiber, Sikavica, 2001:331).

Ekstrinzične nagrade - su naknade koje se dodjeljuju pojedincima od drugih ljudi. Ta vrsta naknada obuhvaća: novac, beneficiju zaposlenika, unapređenje, priznanje, razne statusne simbole i pohvale. Ponekad ekstrinzična nagrada kod nekih zaposlenika može dovesti do odvratanja pažnje od unutrašnje motivacije. Da bi se to izbjeglo potreban je poseban oprez pri samoj izradi sistema poticajnih plaća zbog visoko motiviranih zaposlenik, kako se nehotično ne bi smanjila njihova vrijednost ili potpuno uzela želja da svoj rad obavljaju iz osjećaja odgovornosti (Dessler, 2015:461). Ekstrinzične nagrade zasigurno ovise o ekstrinzičnoj motivaciji koja je usko povezana sa vanjskim utjecajima i okolnostima i koristi se da bi se postigao neki drugi viši cilj. Ovaj način nagrađivanja primjenjuje se kako bi se zadržali zaposlenici da odrađuju svoj posao, iako u tom poslu nisu zadovoljni ali zbog visoke plaće ostaju vjerni organizaciji u kojoj rade.

Intrinzične nagrade – pojedini zaposlenici sami sebi dodjeljuju. Odražavaju se pomoću osjećaja ispunjenja i samoostvarenja (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001:331). Za ovim tipom

nagrada osobu pokreće radoznalost, želja za napretkom i novim izazovima. Pojedincu sam način takve aktivnosti koju je sam željan odraditi daje nagradu, a to je osjećaj zadovoljstva i ponosa. Takvom zaposleniku nije potrebna materijalna nagrada ni pohvala, krajnji cilj je osobno zadovoljstvo. Intrinzične nagrade proistječu iz intrinzične motivacije koja se pojavljuje kao unutarnja potreba pojedinca i na nju okolina nema utjecaja. Sama angažiranost na nekom poslu već je nagrada zaposleniku i takvi zaposlenici zasigurno u radu imaju veći zanos, upornost, predanost i želju da dođu do rješenja problema (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2001:331).

Zasigurno je velik izazov, unutar tvrtke, osmisliti određeni sistem nagrađivanja kako bi se nagradilo određeno ponašanje zaposlenika. To je zahtjevan posao koji treba puno uloženog truda i vremena. U samom početku osmišljavanja sistema nagrađivanja potrebno je odrediti prioritet koji je bitan menadžeru, a zatim treba voditi brigu što se želi nagraditi i tko tu nagradu zaslužuje (URL 1). Osmišljavanje adekvatnog sustava nagrađivanja zaposlenika zadatak je menadžera ljudskih potencijala. S obzirom da zaposlenici često uspoređuju svoje plaće i ostale nagrade temelj sustava bi trebao biti u etičnosti - pravednosti u sistemu nagrađivanja. Pri nagrađivanju zaposlenika menadžment ljudskih potencijala morao bi se voditi sa tri osnovna etička načela

- Pravila i očekivanja u sustavu nagrađivanja trebaju biti jasno rečena.

Zaposlenicima je potrebno jasno i razumljivo prezentirati po kojem sistemu je određen sistem nagrađivanje.

- Sustav nagrađivanja mora biti transparentno proveden.

Ako je sistem nagrađivanja transparentno proveden i javno dan na uvid, zasigurno će dovesti do kvalitete rada zaposlenika. Tajni sistem nagrađivanja dovodi do dezinformacija što dovodi do nezadovoljstva zaposlenika.

- Sustav nagrađivanja mora biti objektivan i vjerodostojan, a za sve zaposlenike pravila i politika nagrađivanja mora biti ista.

Za slične poslove koje zaposlenici obavljaju i pri tom imaju slična znanja i vještine, zaposlenici moraju biti podjednako nagrađeni (Richards et al. 2009:524).

## 2.1. DEFINICIJA NAGRAĐIVANJA

Da bi se ostvario veći učinak u poslovanju, nagrađivanje označava sustav za motiviranje u radu. Nagrađivanje zaposlenika je protuvrijednost koju zaposlenik dobije za obavljene rad. Nagrađivanje svoga rada zaposlenik ostvaruje prema utrošenom vremenu koje mu je potrebno da obavi zadani rad, prema ostvarivosti učinka ili kombinirano.

Nagrade mogu biti materijalne i nematerijalne prirode. Bit motiviranja kompletne organizacije je u nagrađivanju zaposlenika, što posljedično dovodi do veće produktivnosti i napretka same organizacije.

Buble (2000) kompenzacije, nagrađivanje definira kao „naknade u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi.“ Pa ističe da su „nagrade materijalne i nematerijalne naknade za obavljene posao. Te naknade mogu imati velik utjecaj na kvalitetu, obujam i duljinu rada. Neke su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću“ (Buble, 2000:445).

Zaposlenik koji je zadovoljan nagrađivanjem za svoj obavljene rad, zasigurno ulaže više truda od nekoga koji se osjeća uskraćenim. Dosadašnja istraživanja su dovela do zaključka da pravilna podjela nagrada dovodi do povećanja rezultata rada kao i do povećanja zadovoljstva zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, Sikavica 2001:331).

## 2.2. MATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Pod materijalnim nagrađivanjem podrazumijevaju se različiti oblici motiviranja koje dovode do osiguranja i materijalnog poboljšanja zaposlenika i financijskih kompenzacija za rad.

Novac je jedan od najstarijih motivatora za rad. Ključne su dvije vrste financijskih materijalnih kompenzacija: „kompenzacije za rad koje radnici dobivaju u novcu (izravne materijalne kompenzacije) i one koje dobivaju u obliku beneficija, dakle, ne izravno u novcu (neizravne materijalne kompenzacije) zahvaljujući kojima zadovoljavaju potrebe nižega reda“ (Tudor, 2010:18).

Cilj materijalnog nagrađivanja je da dovede do poboljšanja financijske situacije zaposlenika. Pojavljuje se u različitim oblicima bonusa i različitim dodacima na plaću. Dodjela službenog automobila zaposleniku smatra se beneficijom koja pripada pod sistem materijalnog nagrađivanja. Da bi se potaknula efikasnost na radnom mjestu, potrebni su različiti oblici

motivacija koji dovode do poboljšanja i osiguranja materijalnog stanja uposlenika, a to se postiže putem materijalnih ili novčanih nagrada. Organizacije sve više u praksu uvode kao temeljni način motiviranja - materijalnu motivaciju, koja je pod izravnim utjecajem politike i prakse same organizacije. Promatrano sa neposrednog stajališta materijalnih odnosa, financijske naknade mogu se podijeliti na dvije osnovne vrste: izravne ekonomske koristi i neizravne materijalne koristi. Pod izravnu ekonomsku korist koju zaposlenik dobiva svojim radom je plaća, dok neizravne materijalne koristi prvenstveno imaju za cilj da posredno poboljšaju životni materijalni standard, ali na način da pri tome nisu primale nikakve financijske injekcije. Razne promocije, stimulacija, plaća kao i različite materijalne naknade specifični su mehanizmi podjele nagrada u određenoj organizaciji (Buntak et al, 2013:56).

Kompensacije materijalnog porijekla gledane prema razini i opsegu organizacije te raspodjeli u organizaciji dijele se na dvije ključne vrste :

- nagrade materijalne - koje su proizišle iz pojedinačne uspješnosti rada,
- nagrade materijalne - koje su povezane uz organizacijsku razinu te se raspodjeljuju po osnovi organizacijskih programa i politika, kao i postignuću zadanih ciljeva.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika (izravne i neizravne)

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	pojedinaac	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ plaća</li> <li>◦ bonusi i poticaji</li> <li>◦ naknade za inovacije i poboljšice</li> <li>◦ naknade za širenje znanja i fleksibilnost</li> <li>◦ ostali poticaji (bonus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ stipendije i školarine</li> <li>◦ studijska putovanja</li> <li>◦ specijalizacije</li> <li>◦ plaćene odsutnosti i slobodni dani</li> <li>◦ automobil kompanije</li> <li>◦ managerske beneficije</li> </ul>
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća</li> <li>◦ udio u profitu</li> <li>◦ udio u vlasništvu (distribucija dionica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ mirovinsko osiguranje</li> <li>◦ zdravstvena zaštita</li> <li>◦ životno i druga osiguranja</li> <li>◦ naknade za nezaposlenost</li> <li>◦ obrazovanje</li> <li>◦ godišnji odmori</li> <li>◦ »božićnica« i drugo</li> <li>◦ skrb o djeci i starima i dr.</li> </ul>

Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 1999:614)

Zaposlenik putem plaća dobiva izravne materijalne ili financijske dobitke. Također i sve što se percipira kao izravna nagrada za rad: bonusi vezani uz individualni ili grupni rad, poticaji, naknade za inovacije, za znanje, pripadaju izravnim materijalnim kompenzacijama.

Pojedinačnom materijalnom standardu doprinose i neizravni materijalni dobitci, ali ih svaki pojedinac ne dobiva neposredno u obliku plaće. Takvi dobitci se ne isporučuju prema standardima radnog učinka, već se dobivaju pri samom zapošljavanju u organizaciji. U tu skupinu beneficija koje dobiva pojedinac spada: mirovinsko i zdravstveno osiguranje, plaćena prehrana, plaćeni prijevoz, stipendije, slobodni dani, fleksibilno radno vrijeme, menadžerske beneficije i ostalo.

### 2.2.1 IZRAVNE MATERIJALNE KOMPEZACIJE

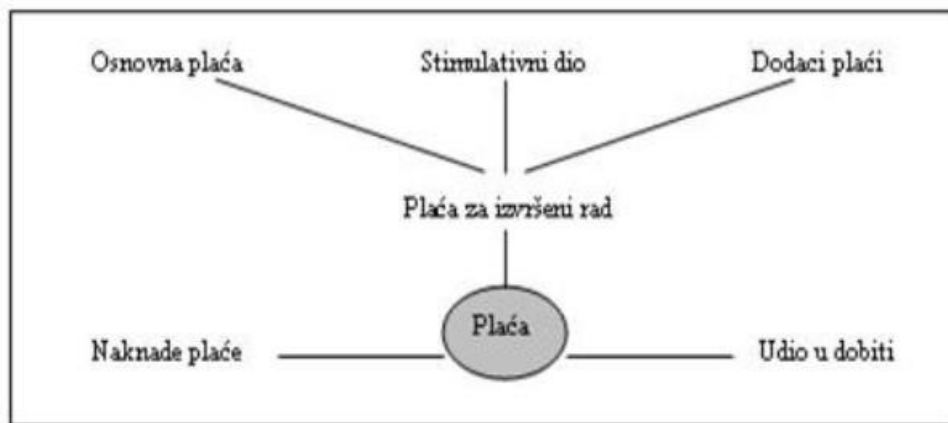
Materijalne izravne kompenzacije sadržane su od plaće i ostalih financijskih materijalnih dobitaka povezanih usko uz rad. Vrlo bitan i motivirajući način priznanja nečijeg rada kao i uspješnosti, zasigurno se očituje kroz način materijalnog nagrađivanja koje nazivamo plaća. Plaća je zasigurno najkonkretniji i općenitiji poticajni ili motivirajući oblik. Ako se promatraju ponašanja ljudi unutar iste kulture življenja, bez obzira na sve pojedinačne razlike i interese, materijalne nagrade djeluju jednako (Bahtijarević-Šiber, 1999:615). Najbitniji oblik kompenzacija za djelatnika je plaća koju je definirao Buble (2000) kao sumu novca koju poslodavac mora isplatiti djelatniku koji je u radnom odnosu, za njegov rad koji je zaposlenik obavio za određeno radno vrijeme. Pravilnikom o radu, ugovorom o radu kao i kolektivnim ugovorom regulirano je nagrađivanje radnika uz dodatak određenih pravila za posebne nagrade i stimulacije (Šaban, 1997:12).

#### 2.2.1.1 PLAĆA

Po složenosti poslova koje obuhvaća svako radno mjesto određuje se osnovna plaća. Svako radno mjesto uz sebe povlači određeno stručno obrazovanje, radno iskustvo kao i obučenosť za rad. Najvažniji oblik kompenzacija zasigurno je plaća. Može se definirati kao novčano primanje koje dobiva zaposlenik od strane poslodavca. Isplaćuje se zaposleniku u pravilnim vremenskim razmacima za njegov obavljeni rad. Slabosti ovakvog sistema je u tome što zaposlenicima nije potrebna dodatna motivacija kako bi ostvarili fiksna primanja. Da bi se postigla bolja radna učinkovitost i motiviranost zaposlenika odgovornost je prebaćena na menadžera organizacije. Zapošljavanje u takvom poduzeću i mogućnost za ostanak često zaposlenike koji imaju iznad prosječne sposobnosti dovodi do osjećaja frustracije ovakvog sustava rada. Organizacije koje su orijentirane samo na ovu materijalnu dobit, učestalo ostaju na zaposlenicima čije su

sposobnosti slabije. Kao dodatni dodaci na plaću ubrajaju se: „dodaci na osnovu radnog staža , uvjeta na radu, dodatci iz dobiti kao i dodaci za inovacije i racionalizacije u poslovanju“. Također za rad pod određenim radnim uvjetima koji ponekad imaju negativne posljedice za djelatnika kao što su: „rad u smjenama, rad noću, prekovremeni rad, teži uvjeti rada, rad na prazničke dane i na dane tjednog odmora“, isplaćuju se dodaci na plaću koji su regulirani zakonom i kolektivnim ugovorom (Buble, 2000:457).

Slika 1. Osnovne komponente plaće



IZVOR: (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013:61)

Kao što je vidljivo na slici jedan, plaća sadržava pet temeljnih sastavnica: osnovnu plaću, stimulativni dio plaće, dodatke, naknade i udjele u dobiti.

Osnovni oblik plaće utvrđuje se postupkom procijene posla koji se prvenstveno bazira na kvalitetnu analizu, opis i specifikaciju posla. Kombiniranjem tih postupaka dolazi se do načina po kojem se određuje vrednovanje određenog rada. Prvi postupak bi bio rangiranje svih poslova sa jednom rang-listom. Slijedeći bi bio način rangiranja usporedbom zahtijeva sa rang listom pojedinačno za svaki zahtjev. S obzirom na stupnjevanje primjenjuje se postupak platnih grupa te bodovni način (Buntak et al. 2013:61).

Kao dodatak na plaću svrstava se dodatak na radni staž, na uvjete rade, dodatak na dobit i dodaci za inovacije. Također kao dodatak isplaćuje se i dodatak za rad pod određenim uvjetima koje imaju posljedice za pojedinca. Pod tim se misli na: „rad u smjenama, rad noću, prekovremeni rad , teže uvjete rada, rad na dane praznika i rad na dane tjednog odmora“ (Buntak et al. 2013:60).

Fiksna plaća, što i označava sama riječ, ne varira – ne mijenja se. Ne ovisi o radnom učinku djelatnika. Nasuprot toga imamo stimulativnu plaću koja varira – mijenja se. Ovisi o radnom



učinku zaposlenika i inspirira , stimulira djelatnika da ostvaruje bolje rezultate. Sve učestaliji oblik nagrađivanja zaposlenih djelatnika koji se koristi u praksi je provizija. Svrha stimulatavnog dijela plaće ima za cilj poticanje zaposlenika i da im osigura kontinuirano ostvarenje optimalnih parametara radnog učinka. Optimalni parametri se promatraju sa gledišta poslovnih rezultata organizacije i zaposlenika, ali ne smiju biti orijentirani na konstantno povećanje uloženom radnom snagom zaposlenika. Kod načina poslovanja gdje zaposlenik svojim radom bitno doprinosi poslovnim rezultatima u organizaciji, stimulacija se pokazala kao dobar odabir sistem nagrađivanja. Potrebno je da su dobiveni rezultati objektivno mjerljivi i da ne ovise o ničijoj subjektivnoj procijeni. Stimulacija je dobar odabir kao motiv kod zaposlenika u trgovini i uslužnim djelatnostima. Zaposlenik koji pri svom radu proda više roba ili usluga, zaradit će više od zaposlenika čiji je učinak rada bio manji. Praksa je pokazala da djelatnici čija visina dohotka ovisi o učinku su u većoj mjeri ljubazniji, uslužniji i agilniji prema potencijalnim klijentima.

Stimulativni dio plaće moguće je utvrditi u zavisnosti stupnja izvršenog zadatka :

- Stimulativni dio plaće na temelju učinka
- Stimulativni dio plaće na temelju premija

Na temelju učinka stimulatavn dio podrazumijeva isplatu po komadnoj i vremenskoj normi. Na temelju premija stimulatavn dio zaposlenici se stimuliraju na razumno trošenje svih dostupnih kako materijalnih tako i ljudskih resursa (Buntak et al. 2013:60).

Samo od efektivnog rada plaća se u cijelosti ne ostvaruje već zaposlenici imaju različite naknade kada i ne rade. Na to pravo imaju zaposlenici kada dođe do slučaja koji je utvrđen zakonom, kolektivnim ugovorom ili određenim pravilima poduzeća. Pri tome se misli na dane koje ne rade u vrijeme godišnjih odmora ili bolovanja. Najučestalija su tri tipa nagrada koje poslodavci koriste za svoje zaposlenike za period kad ne rade.

Prve dvije naknade koje idu na teret poslodavca su:

- naknada za vrijeme godišnjeg odmora , na dane blagdana, neradnih dana, plaćenih dopusta te bolovanje do prva 42 dana,
- naknade za bolovanje nakon 43 dana zbog ozljede na radu ali od samog prvog dana bolovanja, isplaćuje je poslodavac na teret državne institucije.

Treća ne manje bitna je i naknada koju direktno isplaćuje državna institucija za vrijeme:

- bolovanja uslijed komplikacija u trudnoći, odsutnosti u vrijeme porodiljskog i roditeljskog dopusta, rad na pola radnog vremena - zbog djeteta s teškoćama u razvoju kojemu je potrebna skrb i njega.

Iznosi nekih od tih naknada su zakonskim propisima već određene, pogotovo visine naknada za vrijeme bolovanja jer od nje bitno zavisi položaj zaposlenika. Uz naknade koje se isplaćuju zaposlenicima bez obzira na izvršeni rad, imamo i kompenzacije novčane pomoći koje se realiziraju kao:

- „naknade troškova godišnjeg odmora
- naknade troškova prijevoza na posao i s posla
- novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda
- novčane pomoći za školovanje djece
- novčane pomoći umirovljenicima
- novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe
- novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog
- naknade troškova ishrane u tijeku rada“ (Buble, 2000:462).

Imamo i sustave u kojima uposlenici imaju udio u dobiti, koji se klasificiraju u četiri osnovne grupe.

U prvu spadaju sustavi indirektnog udjela, koji proizlaze ne posredno iz ušteda ili umanjenja troškova rada, povećanja dodatne vrijednosti ili povišene produktivnosti a rezultat su organiziranog napora.

Druga grupa su sustavi u kojem dobit ima direktan udio koji se temelji na stimuliranju uposlenika za ostvarivanje bolje dobiti poduzeća. Odgovarajući dio koji se isplaćuje proizlazi iz novonastale ostvarene dobiti.

Treća grupa su dioničarski sistemi zaposlenih, kojima je cilj da uposlenici postanu suvlasnici poduzeća i na taj način se osigurava još veća uspješnost i zalaganje u njihova rada. Suvlasništvo se postiže kupnjom dionica.

Četvrtoj grupi pripadaju sustavi štednje zaposlenika u koji poslodavac dio profita izdvaja u neki fond, a također i zaposlenik dio svoje plaće. Ovakvim tipom sredstava upravlja kolektiv i ta sredstva imaju status štednje (Buble, 2000:459).

### 2.2.1.2. POTICAJI ZA DJELATNIKE

Isplate samo fiksnog djela plaće dovodi djelatnike koji imaju vrlo visoke učinke rada do demotivacije za radom. Često se postavlja pitanje na koji način i kako nagraditi i poticati dobar rad te na koji način razlikovati uspješne od neuspješnih djelatnika, kako nagraditi vještine i znanja i sam doprinos za podizanje postavljenih standarda. Bahtijarević-Šiber, (1999) ističe da se „u organizaciji obrađuju i upotrebljavaju raznoliki sustavi izravnog stimuliranja i kompenziranja rada:

- sustav plaća i stimulacije za uspješno obavljen posao
- sustav individualnih nagrada kao i bonusa za iznimne doprinose u radu
- sistem jednokratnih, specifičnih bonusa i programa stimuliranja
- sistem bonusa i sudioništvo zaposlenika u učincima uspjeha organizacijskih jedinica i poduzeća.“ (Bahtijarević-Šiber, (1999:616)

Mnoge se organizacije oslanjaju u svojim kompenzacijskim planovima na poticaje u obliku stimulacija tj. prodajnih provizija pa tako uz fiksnu plaću idu i poticaji u obliku bonusa i nagrada. Takav način materijalnog nagrađivanja najviše privlači djelatnike koji prepoznaju da trud donosi i nagradu.

Problem fiksne plaće je u tome da može doprinijeti problemu odanosti zaposlenika ili premještanje djelatnika. Stoga mnoge tvrtke da bi izbjegle navedeni problem odlučuju se na isplatu plaće temeljene na isplati provizija. Tipična poticajna kombinacija iznosi 30% osnovne plaće i poticajna 70% i na taj način se izbjegava negativan rizik da prodajni djelatnik neće ništa zaraditi, a ograničen je i rizik tvrtke da provizija ne izmakne kontroli. Poslodavac dajući fiksni dio plaće ustupa dio poticajne vrijednosti zaposleniku (Dessler, 2015:468).

Da bi se osiguralo da ne bude provizija visoka, pri određivanju kvota i provizijskih stopa pomoću kojih se djelatnici u prodaji žele motivirati od strane poslodavca. potrebno je obratiti pažnju na:

- Da li je upoznata prodajna snaga sa količinama unutar svakog mjeseca?
- Da li se kombiniraju podaci i oni koji dolaze odozdo prema gore sa zahtjevima koji dolaze i odozgo prema dolje, isto kao i kod tvrtkinog poslovnog plana?
- Da li je razmjerno niska učestalost povratka robe i otkazivanja rezervacija ? (Dessler, 2015:469)

Kombinacije planova su obično složene te uslijed kombiniranja može se kao posljedica javiti nerazumijevanje. Da do toga ne bi došlo potrebni su dokazi da bi radni učinak bio na maksimumu. Dessler (2015) dalje navodi da ti dokazi moraju biti jasni i mogu se postaviti u obliku pitanja:

- Članovima prodajnog tima da li su jasni kompenzacijski planovi?
- Da li su upoznati na koji način se radna učinkovitost mjeri i nagrađuje?
- Da li su pravedno uspostavljene norme ili kvote?
- Da li je prisutan pozitivan odnos gledan između provizijske zarade i radnog učinka ?
- Da li prodajni plan maksimizira proviziju najprofitabilnijeg proizvoda?

Prodajni predstavnici imaju najbolje poticaje u sklopu plana provizija , ali postoji problem ako se prodajni djelatnici više usredotoče na prodaju predmeta koji su viši po vrijednosti, a zanemare dužnosti kao što su vođenje manjih klijenata i održavanje sa redovitim klijentima.

Plaće prodajnih djelatnika mogu imati i povećane oscilacije što ovisi o gospodarskim pogodnijim razdobljima od recesijskih što izaziva velik izvor stresa, kao i vrijeme provedeno na bolovanju ili godišnjem odmoru koji dovodi do gubitka novca (Dessler, 2015:468). Prodajni predstavnici na takav sistem rada imaju slobodu zarađivanja i dobivaju poticaj za superiornu radnu učinkovitost. Zanimanja u kojima zaposlenik svojim radom može bitno doprinijeti poslovnim rezultatima, stimulacija se u praksi pokazala jako dobrim odabirom ali s time da postignuti rezultati moraju biti objektivno mjerljivi. Ne smiju ovisiti o nečijoj subjektivnoj procijeni. Zaposlenicima trgovina i u uslužnim djelatnostima način stimulacije je dobar motiv za radom. Zaposlenik koji proda više roba ili usluga zasigurno će zaraditi više od zaposlenika kojem bude manji učinak. Uslužniji, ljubazniji i agilniji prema potencijalnim kupcima će zasigurno biti zaposlenici čija visina dohotka ovisi o učinku.

### *2.2.1.3. POTICAJI ZA TIMOVE I CJELOKUPNE ORGANIZACIJE*

U novije vrijeme mnoge organizacije svoje upravljanje poslovanja prepuštaju timovima. Da bi usmjerile članove tima na radnu učinkovitost, potrebni su im kvalitetni poticajni planovi, jer po poticajnom planu se isplaćuje njihov rad. Ponekad može nastati problem kad se na osnovu iste mjere primjenjuje nagrađivanje cjelokupnog tima a zanemaruje se činjenica da neki djelatnici tima su radili marljivije od nekih ostalih članova. To može dovesti do toga da u idućem periodu

rada , zbog osjećaja nepravdnosti , marljivi djelatnici budu neučinkoviti (Dessler, 2015:475). Bitno je osigurati da cijeli tim radi zajedničkim snagama.

Kod nekih poslodavaca primjenjuje se opcija - produkcijske norme koja se bazira na rezultatima tima, a pri tome se primjenjuje pojedinačna visina cijene ili standardni plan satnice. Isti ili jednak udio dobivaju svi članovi tima. Ponekad poslodavci izvrše plaćanje cijelom timu po rezultatima najboljeg člana tima. To se primjenjuje da bi se izbjegao novi plan poticaja koji bi mogao demotivirati najučinkovitije članove. Timski poticaji doprinose jačanju timskog planiranja, a i nastali problemi se lakše rješavaju i doprinose zajedništvu unutar tima.

## 2.2.2 NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPEZACIJE

Dobici koji pridonose materijalnom položaju zaposlenika, pri tome se ne misli u vidu novca, spadaju u neizravne materijalne kompenzacije. To su pogodnosti koje pojedinac dobiva zaposlenjem u poduzeću a koje nastaju iz rada i ne distribuiraju se po učinku. Taj tip kompenzacije se ostvaruje na individualnom nivou svakog pojedinca i obuhvaća: stipendije, putovanja studijska, specijalizacije, plaćene odsutnosti i slobodne dane i druge menadžerske pogodnosti. Na nivou kompletnog poduzeća tu spadaju: godišnji odmori i skrb o djeci, zdravstveno i mirovinsko osiguranje kao i životno osiguranje, (Bahtijarević-Šiber, 1999:613).

Možemo zaključiti da su to pogodnosti koje se stječu pri samom zapošljavanju na određeno mjesto rada. Menadžerske beneficije u ovom slučaju nisu pokazatelji i mjerilo učinka po radu. Plaćena odsutnosti i slobodni dani, specijalizacija, također pripadaju u ovu kategoriju kao i dodjela službenog automobila. Sistem neizravnog nagrađivanja ima karakteristiku privlačenja. Ovakav sistem neizravnih kompenzacija nudi osnovne stvari koje svaki djelatnik treba, kao što je zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, školarine za edukacije, seminare i drugo (Buntek et al. 2013:60).

Beneficije zaposlenika rastu zbog zakonskih regulativa koje određuju visine beneficija kao što su mirovinsko, socijalno i zdravstveno osiguranje. Također i organizacija da bi privukla i zadržala kvalitetne zaposlenike povećava beneficije u obliku stipendiranja djece, pomoći za

starije, grupne popuste za osiguranje automobila te daju besplatne razne financijske i pravne usluge.

Podjelu neizravnih materijalnih kompenzacija na tri segmenta po Bahtijarević-Šiber, (1999):

Tablica 2. Vrste beneficija- neizravnih kompenzacija u poduzećima

BENEFICIJE SIGURNOSTI I ZDRAVLJA	BENEFICIJE SLOBODNOG VREMENA	USLUGE ZAPOSLENICIMA
Mirovinsko osiguranje	Odmori	Pomoć i stipendije za školovanje
Zdravstveno osiguranje	Praznici	Krediti zaposlenima
Životno osiguranje	Opravdani izostanci	Usluge prehrane
Osiguranje i naknade u slučaju profesionalnih oboljenja, nesreća i sl.	Plaćeno vrijeme tijekom usavršavanja i obrazovanja	Različite nagrade za službu, staž i druge prigode
Bolovanja	Plaćeni dopusti	Automobili kompanije
Socijalna sigurnost	Žalbeni postupci i pregovaranje	Profesionalna odjeća
Osiguranje i naknade u slučaju nezaposlenosti		Diskontna kupovina proizvoda poduzeća
Otpremnine		Pravne usluge
		Programi štednje
		Prijevoz i parkiranje
		Skrb za djecu i starije
		Socijalne aktivnosti
		Troškovi preseljenja i transfera
		Programi rekreacije i zdravlja
		Prodaja otpisane opreme
		Bonusi i pokloni za blagdane
		Savjetovanje i različite stručne usluge
		Neplaćeni dopusti zbog obiteljskih razloga i dr

Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 1999, 615)

Prva neizravna beneficija odnosi se na ostvarivanje ekonomske i zdravstvene zaštite te sigurnosti zaposlenika za vrijeme radnog perioda i za vrijeme mirovine. Također u ovu skupinu pripadaju beneficije koje osiguravaju ekonomsku, socijalnu, zdravstvenu sigurnost zaposlenika kao i razni oblici osiguranja. Neke organizacije ako je određeno kolektivnim ugovorom, nude i otpremnine za zaposlenike.

U sljedeću skupinu pod beneficije radnog vremena spadaju plaćeni zakonski ili organizacijski neradni dani. Tako da se u ove beneficije ubrajaju: godišnji odmori, praznici, odsutnost povodom smrtnog slučaja u obitelji te godišnji odmori i praznici (Dessler, 2015:493).

U zadnju skupinu beneficija se ubrajaju usluge zaposlenicima kroz koje se želi udovoljiti potrebama zaposlenika. Toj skupini pripadaju usluge prijevoza i usluge prehrane. Mogućnosti subvencioniranja u obrazovanju je jedna od usluga koja pozitivno utječe na zainteresiranost i privlačenje zaposlenika. Mnoga radna mjesta u radu zahtijevaju korištenje profesionalne odječe, što je također usluga zaposlenicima ako to osigurava tvrtka da ne trebaju sami imati dodatne troškove (Bahtijarević-Šiber, 1999:655).

### 2.3. NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE

Mnogim dobrim zaposlenicima nije dovoljna samo materijalna nagrada za obavljeni posao, već vrlo važne su i male geste koje nadopunjuju strategiju nagrađivanja i spadaju u nematerijalno nagrađivanje. Kod zaposlenika potrebno je izazvati osjećaj prepoznavanja, uvažavanja i pripadnosti. „Razvijanje osjećaja uključenosti, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i davanje povratne informacije, mogućnost napredovanja, organizacijska kultura, mogućnost usavršavanja samo su neke od vrsta nematerijalnih strategija“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:668).

Nematerijalno nagrađivanje smatra se svaki oblik aktivnosti koji pozitivno djeluje na intelektualno, emocionalno i fizičko stanje zaposlenika posebno, upravo zbog toga oblikovanje posla je prioritetna – prva strategija nagrađivanja zaposlenika za kojom nadređeni trebaju posegnuti. Da bi se rad učinio zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim potrebno je posegnuti za preoblikovanjem posla da bi se zaposlenik držao motiviranim. Mogućnost je i da se zaposlenike rotira po drugim radnim mjestima da bi im se rad učinio zanimljivijim (Buntak et al. 2013:14).

Pomoću participacije u donošenju odluka zaposlenike se nematerijalno može nagraditi, ili drugim riječima kroz odobrenje da učestvuju u donošenju odluka u poduzeću. Raznovrsni su ciljevi participacije i obično služe za: „podizanje motivacije i zainteresiranosti zaposlenih, poticanje i korištenje kreativnih potencijala zaposlenika, poboljšanje kvalitete odluka, zaposlenici se više identificiraju s poduzećem, poboljšava se kvaliteta radnoga života te se povećava uspješnost poduzeća“ (Buntak et al. 2013:216). Participacija dovodi do povezivanja i prihvaćanja, kod zaposlenika stvara osjećaj postignuća i samopoštovanja.

Dobra strategija nematerijalnog nagrađivanja je i radno vrijeme zaposlenika tj. fleksibilno radno vrijeme koje zaposlenicima dopušta da sami odluče kad će obaviti svoje radne zadatke unutar određenog vremenskog razdoblja. Na takav način zaposleni roditelji mogu voditi brigu o svojoj djeci, voditi ih u školu ili vrtić. Oblici rada ili kako ih još nazivaju - alternativni oblici koji djelatnicima omogućavaju da svoje radne obveze izvrše u skraćenom ili smanjenom radnom tjednu. Na takav način zaposlenici mogu raditi četiri dana po deset sati (Buntak et al. 2013:217). Skraćeni radni tjedan, rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme su načini koji su usmjereni na veću mogućnost usklađivanja osobnih i radnih potreba i kod zaposlenika stvara osjećaj kontrole nad vlastitim radom i načinom življenja.

Fleksibilno, klizno radno vrijeme ima svoje prednosti i nedostatke .

Tablica 3. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Poboljšati stavove i moral zaposlenih	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
Pomaže zaposlenim roditeljima	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
Smanjuje prometne gužve	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude premalo ljudi
Povećava djelotvornost	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
Povećava proizvodnost	Problem dogovaranja vremena sastanka
Rješava zakašnjavanje	Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Teško je planirati radno vrijeme
Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Nemogućnost koordiniranja projekata
Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih	Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki
Smanjuje fluktuaciju	

Izvor: (Bahtijarević-Šiber, 1999)

Fleksibilno radno vrijeme zasigurno pomaže zaposlenim roditeljima, poboljšava stavove i moral zaposlenika. Također povećava djelotvornost i proizvodnost zaposlenika.

Nedostatak fleksibilnog radnog vremena je u tome da zaposlenici mogu zlorabiti takav način rada, poslodavac ne može vršiti nadzor tijekom svih sati rada. Problem je i u dogovaranju sastanaka, dolazi i do nemogućnosti koordiniranja projektom.

Priznavanje uspjeha zaposleniku da je na dobar i kvalitetan način odradio svoj posao također je bitan oblik nematerijalnog nagrađivanja , kao i povratna informacija za obavljene rad , bez obzira da li je pozitivna ili negativna. Povratna informacija treba biti točna, objektivna, pravodobna te na konkretan način usmjerena na ponašanje. Pozitivnu je potrebno istaknuti javno , a negativnu posebno samo sa zaposlenikom. Negativna mora biti oblikovana na takav



način da potiče zaposlenike da bolje obavlja svoj posao (Buntak et al. 2013:218). Neformalna razmjena pohvala i odobravanja između menadžera i zaposlenika pripada programu društvenog priznanja, kao i kada menadžer daje do znanja zaposleniku da se cijeni njegov dobro obavljeni rad.

Način nematerijalnog nagrađivanja kod zaposlenika ima karakter psihološkog utjecaja i najviše se primjenjuje kod iskusnih zaposlenika. Na motiviranost kod zaposlenika moguće je utjecati priznavanjem uspjeha pomoću: pohvala, proglašenja zaposlenika mjeseca, dodatnog dana godišnjeg odmora, fleksibilnog radnog vremena.

Poslodavci najviše koriste kombiniranje novčane i nenovčane nagrade. Najčešće korišteni oblici nematerijalnog nagrađivanja koji su usko vezani uz motivacije djelatnika su:

- „Priznanje upućeno djelatniku,
- Darovni kupon,
- Posebna događanja,
- Gotovinske nagrade,
- Poticaji u obliku robe,
- Komunikacija putem elektroničke pošte ili tiskana komunikacija,
- Programi osposobljavanja,
- Poslovne i životne pogodnosti,
- Varijabilna plaća,
- Grupno putovanje,
- Putovanje za pojedinog djelatnika“ (Dessler, 2015:461).

Nematerijalnim nagradama zaposlenika treba potaknuti za još veće zalaganje a s time dolazi i povećanje radnog učinka.

## 2.4. DESTIMULATIVNO NAGRAĐIVANJE

Demotivirani zaposlenici negativno mogu utjecati na uspjeh poslovanja poduzeća. Njihova demotiviranost dovodi do pomanjkanja radnog uspjeha a ujedno i do smanjenosti proizvodnosti. Demotiviranost se očituje u smanjenju prodaje, nedostatku kreativnosti i smanjenju produktivnosti. Destimulacijom, kažnjavanjem se želi ukazati na neprihvatljiva

ponašanja koja se u daljnjem radu ne mogu tolerirati. Ukoliko je oblik usmjeravanja ponašanja zaposlenika učestalo, takav način može dovesti do negativnih posljedica kao što je strah, ljutnja, nepoštivanje nadređenih i nerijetko odlaskom iz tvrtke (Tudor, 2010:17). Menadžeri često imaju problem pri izricanju kazni, zbog narušavanja odnosa sa zaposlenikom, ali u koliko se ne kazne prekršitelji pravila, poslana je iskrivljena poruka da je takav način ponašanja dozvoljen, što dovodi do ponavljanja istih. Kazne treba biti izrečena jedan na jedan, potrebno je da je argumentirana i objašnjena.

Kao što se koriste razni modeli stimulativnog nagrađivanja za obavljeni rad tako imamo i modele za destimulativno nagrađivanje koje se koristi za kažnjavanje lošeg rada. Šaban (1997) navodi da se za destimulativni dio mogu predvidjeti kazne u obliku:

- Usmenih opomena
- Pismenih javnih opomena
- Novčanih kazni
- Novčanih nadoknada šteta
- Prestankom rada.

Mogućnost primjene destimulativnog nagrađivanja moguće je koristiti u određenim situacijama ali samo kada svi djelatnici prošli program uvježbavanja za određeno radno mjesto na kojem rade. Demotivacija znači prisutnost nedostatka motivacije, negativnu motivaciju ili jako loša motiviranost zaposlenika koji se ne ponaša na propisani način već odstupa od određenog poželjnog ponašanja.

## 2.5 VEZA IZMEĐU MOTIVACIJE, NAGRAĐIVANJA I POVEĆANJA PRODAJE

Motivacijski procesi na svom putu prolaze kroz četiri faze. Prva faza je pojava potreba, zatim slijedi aktivacija organizma, da bi se preko spoznaje o potrebi stiglo do cilja.

„Motivacija je proces koji se odvija kroz četiri faze: javljanje potrebe, aktiviranje organizma spoznaja potrebe i cilj. Motiv se definira kao trajna predispozicija koja usmjerava ponašanje prema određenom cilju“ (Previš, Ozretić, 2007:100). Svi ljudi radno sposobni zasigurno će prodati svoje sposobnosti, svoj rad onome tko njihove sposobnosti može bolje platiti. Sama

cijena prodaje rada nije konačni cilj radnika. Status rada, imidž poduzeća, stalno zaposlenje, pogodna radna sredina, razdaljina radnog mjesta od samog mjesta stanovanja također su podjednako važni. Zasigurno materijalnom faktoru motivacije pripada osobni dohodak ali ponekad ima utjecaj i na aktivatora morala.

S obzirom da su motivacija i plaća u uskoj povezanosti, politika međuljudskih dobrih odnosa potrebno je da prati privlačna nadnica i poticajna plaća. Zaposlenik treba biti isplaćen po zaslugi, a isplate bi trebale biti usko vezane sa izvršenjima zadatka. Osnovnu podlogu kao i općeniti okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja daje relativna vrijednost poslova i struktura plaće. U današnje vrijeme najpopularniji su sistemi nagrađivanja kojima je osnova radna uspješnost zaposlenika. Povećanje plaće u takvom sistemu donosi se na osnovi procjene posla i razina platnih skupina, procijenjena po uspješnosti rada (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013:62).

Ako promatramo sa individualnog stajališta, motivacija je unutarnje stanje koje dovodi do ostvarenja cilja. „S aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Oba imaju važno zajedničko značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati. Dakle motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva“ (Sikavica et al. 2008:532). Menadžeri kod motiviranja ne bi trebali biti isključivo vezani uz poticajne planove organizacije već postoje i drugi načini kako svaki dan motivirati djelatnika.

Bitno je da zaposlenik za zadatak ima izvediv i prihvatljiv cilj, što podrazumijeva da gledano sa aspekta zaposlenika, postavljeni planovi, norme i programi moraju biti ostvarivi (Bahtijarević-Šiber et al. 2008:715).

Nema koristi od pokušavanja da se djelatnike motivira novčanim poticajima, ako nisu upućeni zadanim ciljevima ili ako nisu prihvatili zadane ciljeve. Što su ciljevi izazovniji i jasniji više vode zaposlenika prema sigurnijem izvršenju zadatka, za razliku spram neizazovnih, nejasnih ciljeva ili situacija kad ciljevi uopće nisu postavljeni (Dessler, 2015:461).

Učinkovit sljedeći motivacijski alat je i priznavanje djelatnikova doprinosa radnom učinku organizacije. Priznavanje ima pozitivan utjecaj u daljnjoj radnoj učinkovitosti, bilo da dolazi sama ili u kombinaciji sa materijalnim nagrađivanjem. Materijalne nagrade moraju biti poželjne, svrhovite i pravične spram uloženog truda i zalaganja. Također i različitost u plaći među loših i izvrsnih zaposlenika moraju biti povećane kako bi bolji rad bio stimuliran.

Društveno priznanje nije ništa manje bitan način motivacije koje se upotrebljava na razini svakog dana : sloboda odabira vlastitih radnih aktivnosti, zadaci po volji djelatnika, komplimenti, pohvale zaposleniku pred drugima kao pokazatelj da ga se cijeni, poruke zahvale, nagrada za djelatnika mjeseca, veći ured - stol, uloga zamjenika šefa, sloboda odabira vlastitih radnih aktivnosti, kao i zabava ugrađena u posao (Dessler, 2015:461).

Po Tudoru (2010:16) vrlo je važno da se prepozna ponaosob što pokreće svakog uposlenika te mu pružiti adekvatni način nagrađivanja koji ga može najbolje potaknuti za radom. Prema svakoj osobi potrebno je primijeniti situacijski pristup pri kojem se sistem motiviranja i nagrađivanja prilagođava pojedinačno prema svakom uposleniku.

Možemo zaključiti da rukovođenje sistemom nagrađivanja prvenstveno mora biti koncentrirano na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije djelatnika. Povratna obrazložena informacija prema djelatniku je najbitniji motivacijski pristup jer ako je zaposlenik upoznat da dobro obavlja svoj rad i da taj rad doprinosi dobrim rezultatima organizacije , zasigurno će se u svom radu još više potruditi. Povratna informacija koja je usmjerena prema djelatniku ne treba biti samo pozitivna već može biti i negativna. Negativna povratna informacija također može biti motivirajuća i potaknuti zaposlenika za profesionalnim razvojem da bi napredovao u načinu svoga rada (Bahtijarević-Šiber, 1999:705).

Dobro osmišljen sistem nagrađivanja zasigurno dovodi do povećanja radnog učinka uposlenika, koji u konačnici doprinosi ostvarenju organizacijskih ciljeva, a s time ujedno i povećanju prodaje. Kreativni potencijal zaposlenika bitno je motivirati i nagrađivati jer upravo to utječe na unapređivanje poslovnih rezultata (Buntak, Droždek, Kovačić 2013: 56-63).

### 3. DJELATNOST TRGOVINE I PRODAJE

Pojmovi trgovina i prodaja upotrebljavaju se kao sinonimi, ali po pravnoj definiciji one ne označavaju iste djelatnosti. Zakon o trgovini definira trgovinu kao gospodarsku djelatnost u kojoj se odvija kupnja i prodaja robe, usluge koje se pružaju u svrhu ostvarivanja dobiti ili kupnja robe koja služi za daljnju prodaju. Prodavati može svaki poduzetnik ono što je izradio, a on ne prodaje robu koju je nabavio od drugoga u svrhu daljnje prodaje (URL 2, 2016).

Poslovna disciplina koja je usmjerena prema organizaciji predstavnika prodaje, kao i na praktičnu upotrebu prodajnih tehnika i pri tome unaprjeđuje prodajne operacije, odnosi se na upravljanje prodajom. Pod osnove upravljanja prodajom podrazumijeva se : motiviranje, usmjeravanje, vođenje, učenje, osposobljavanje i usavršavanje prodajnog osoblja, zaposlenika i kompletnog prodajnog tima. Uspjeh prodaje ovisi o njenom planiranju pri kojem se razvijaju strategije, postavljaju ciljevi i upravlja se potražnjom. Zarada ukupnog poslovanja je ovisna o uspješnosti upravljanja prodajom te zasigurno osigurava uspješan promet proizvoda.

#### 3.1. POJAM TRGOVINE

Od pojave prvih civilizacija trgovina je temeljni dio ljudskog života. Samom pojavom razmjene roba koja je bila neredovita u davnoj povijesti, možemo reći da je bila pojava trgovine. Kasnije kroz povijest odvajanjem zemljoradnje od stočarstva razmjena dobara tj. trgovina postajala je sve češća. Prvi put se pojavljuje 4 tisuće godina prije Krista za vrijeme sumeranske civilizacije. Viškovi ratarskih i stočarskih proizvoda dovelo je do razdvajanja proizvodnje i potrošnje te je razmjena postajala sve učestalija a ujedno s time dolazi i do pojave privatnog vlasništva i razmjene između pojedinaca. U tom razdoblju povijesti i pojave procesa razmjene roba između pojedinaca dolazi do prve pojave privatnog vlasništva

Razvoj zanatstva dovodi do veće proizvodnje i razmjena roba se počinje odvijati redovito i to dovodi do razvoja proizvodnosti rada. Nakon prvih oblika načina razmjena, roba za robu, zatim kao mjerilo vrijednosti koristila se određena roba (koža, žito) došlo je do potrebe da se uvede kao mjerilo vrijednosti - određeni opći ekvivalent. Tako dolazi do pojave uvođenja novca kao univerzalnog načina plaćanja za kupovinu bilo kojih roba i trgovina postaje posebna

gospodarska djelatnost. Kroz povijest trgovina se neprestano razvijala i prilagođavala uvjetima na tržištu (Segetlija et al. 2011:33). U drugoj polovini 19. stoljeća trgovina doživljava svoj razvoj i procvat.

Prema članku 3. Zakona o trgovini - „trgovina je gospodarska djelatnost koja uključuje kupovanje i prodaju robe te pružanja usluga u trgovini radi ostvarivanja dobiti, pri čemu trgovina obuhvaća trgovinu na veliko i trgovinu na malo. Trgovac je, u smislu ovoga Zakona, pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje kupnje i prodaje robe i/ili pružanja usluga u trgovini“ (URL 3, 2023).

Trgovinu možemo definirati kao jedan vid gospodarske djelatnosti u kojem fizičke i pravne osobe, odnosno tvrtke i pojedinci djeluju između proizvodnje i potrošnje kao kupci i prodavatelji dobara i usluga kao organizatori na polju tržišta. Djelatnost trgovine omogućuje zasigurno najbržu i najuspješniju povezanost između potrošača i proizvođača (URL 4).

Trgovina ima za konačni cilj razmjenu dobara i usluga koja se odvija između različitih strana u zamjenu za različite robe i usluge koje su jednake, iste vrijednosti ili se zamjenjuju za novac (URL 5).

U društvenom, gospodarskom i ekonomskom životu zasigurno trgovina kao gospodarska grana ima nezamjenjivu i veliku ulogu. Dio je društvenog procesa rasta i karakterističan je oblik raspodjele proizvoda rada. Trgovina sadrži i u njoj se odvija: stalan izbor, razvitak, nabavljanje i prikazivanje različitih tipova roba. U današnje vrijeme trgovina se najviše promatra kao gospodarska grana u kojoj se odvija povezivanje i posredovanje među proizvođačima i potrošačima i koja povezuje i posreduje između proizvodnje i potrošnje. Njihov međusoban odnos utječe i na nacionalna gospodarstva, nadasve je najproduktivnija veza između proizvođača i potrošača. Pod pojmom trgovina u današnje vrijeme smatra se i pakiranje, prijevoz i prijenos određene robe (Guzovski 2008:133).

### 3.2. TRGOVINSKE INSTITUCIJE I PODUZEĆA

Prema Grabovcu, (2002:10) koji smatra da se trgovinsko poduzeće u prvom redu odnosi na pravnu osobu. Pravna osoba je nositelj obveze i prava u pravnom prometu u odnosu prema svim sredstvima s kojima raspolaže i koja pri tome koristi. Takva trgovačka poduzeća

obavljaju trgovinsku djelatnost pri kojem nabavlja i kupuje robu za daljnju namjeru da je proda drugim kupcima ili pruža uslugu u robnom prometu.

Trgovinske institucije su nositelji tržišnih učinaka. Nositelji trgovinskih djelatnosti su trgovinski subjekti (trgovinska poduzeća i društva), trgovinski objekt ( pogoni, filijale, fizička osoba), te fizička osoba kao pojedinac koja nema posebnog objekta. Treba pojasniti pojmove što se podrazumijeva pod pojmom poduzeće i obrtnik. Poduzeće se odnosi na pravnu osobu, dok pod pojmom obrtnik podrazumijeva fizičku osobu. Trgovinska poduzeća svoju djelatnost obavljaju u prodavaonicama, prodajnim uredima, skladištima i drugo (Segetlija et al. 2011:12).

### 3.3 VRSTE TRGOVINE

Podjela trgovina može se izvršiti prema različitim kriterijima. Osnovna podjela trgovina bila bi: trgovine na malo i trgovine na veliko.

- Trgovina na malo bavi se izravnom prodajom proizvoda, pojedinačnih ili u malim količinama. To je prodaja roba krajnjem potrošaču za osobno zadovoljstvo. Kad govorimo o trgovini na malo u prvom redu mislimo kada se radi o posluživanju i zadovoljstvu krajnjeg potrošača a pri tome se misli na kupca.
- Trgovina na veliko je djelatnost koja se bavi kupnjom i preprodajom robe trgovačkim i profesionalnim klijentima, ustanovama i ostalim poslovnim subjektima koji se bave trgovinom na veliko ili na malo. Nadalje Segetlija (2012:35) navodi da pod trgovinom na veliko možemo smatrati svu kupnju robe koja se odvija zbog daljnje prodaje na veliko i pri tome se misli na trgovce na veliko, raznim ustanovama i slično. Tvrdi da su to sve radnje koje koristi trgovac u namjeri upotrebe određenog proizvoda za daljnju prodaju. Guzovski (2008) navodi da trgovina na veliko podrazumijeva sve kupnje u kojima kupac, kupljeni proizvod koristiti za preprodaju, za izradu različitih proizvoda ili za svoje osobne poslovne aktivnosti. Nadalje navodi da se može izvršiti podjela trgovina prema različitim kriterijima.

Prva podjela bi bila s obzirom na područje poslovanja:

- unutarnja
- vanjska.

Druga podjela prema opsegu poslovanja i kupcima na :

- trgovina na veliko

- trgovina na malo

Treći tip podjele prema predmetu poslovanja i prema asortimanu robe na:

- podjela prema robnim grupama

Četvrti način podjele trgovina prema metodama, načinima prodaje :

- klasična
- suvremena

I zadnji peti način bi bila podjela prema vlasničkoj strukturi:

- privatna
- državna
- vlasnici neprofitne organizacije.

### 3.3.1 TRGOVINA NA MALO

U članku 9 zakona o trgovini stoji da se pod trgovinom na malo podrazumijeva kupnja svih roba koja se odvija radi daljnje prodaje korisnicima, potrošačima, za individualnu upotrebu u domaćinstvu. Takav način prodaje mogu koristiti i profesionalni korisnici koji moraju ispunjavati minimalne tehničke i ostale uvjete koji su propisani posebnim propisima. Način prodaje na malo odvija se u prodavaonicama sa mogućnošću i izvan nje, ali uz uvjet da su za takvu vrstu prodaje zadovoljeni svi uvjeti koji su propisani Zakonom kao i ostalim propisima (URL 6, 2023).

Također u istom zakonu se navodi da je dozvoljeno da se trgovina na malo odvija i izvan prodavaonica kao prodaja roba na:

- štandovima i klupicama, tržnicama na malo i izvan tržnica na malo
- štandovima i klupicama u unutrašnjosti trgovačkih centara, ustanova
- na kioscima
- prodajom u pokretu
- prodajom na daljinu (katalozi, TV prodaja, Internet prodaja, putem telefona)
- prodaja putem automata
- prigodnom prodajom (sajmovi, izložbe i sl.
- u prerađivačkim obiteljskim gospodarstvima, kao i objektima pravnih ili fizičkih osoba koje imaju povlasticu



- u spremištima (prodaja sadnog materijala)
- u kulturnim , sakralnim , obrazovnim , sportskim, znanstvenim i drugih javnim ustanovama (URL 7, 2023).

Grabovac, (1999) navodi ako promatramo malo trgovinu prema funkcijskom aspektu ona se bavi nabavom i prodajom trgovačke robe i drugim uslugama za krajnjeg potrošača, bez obzira tko obavlja tu djelatnost. Maloprodajna poduzeća prema potrošačima moraju ispuniti i neke određene zadatke, koji su prikazani i navedeni u tablici 4.

Tablica 4. Zadaci maloprodajnog poduzeća prema potrošaču

Zadovoljiti potrebe potrošača	Dostava robe do mjesta potrošača
Skladištenje i čuvanje robe	Osiguranje prodaje robe na kredit
Širok i dubok asortiman ponude	Prihvatljiva cijena za kupca
Maloprodajna mjesta približiti potrošaču	Pružanje informacija potrošačima i osiguranje kvalitetne prodajne usluge

Izvor: (Grabovac, 1999:7)

Potrebno je da maloprodavači odrade kvalitetno pred prodajne, prodajne i sve post prodajne usluge. U prvom redu osnovna i bitna zadaća je da maloprodajno poduzeće zadovolji potrebe potrošača. Potrebe potrošača će biti zadovoljene ako maloprodajno poduzeće približi maloprodajno mjesto potrošaču, ako posjeduje širok asortiman robe koja je čuvana i uskladištena na adekvatan način do trenutka kada je potrošač želi kupiti, kao i mogućnost dostave robe do mjesta koje je potrebno potrošaču. Pružanje informacija potrošačima, visina cijena robe kao i način kupnje robe na kredit su bitni zadaci o kojima maloprodavači moraju brinuti da bi privukli i imali zadovoljnog potrošača

Trgovine na malo prodaju svoju robu koje su potrebne jednom kućanstvu, to je roba široke potrošnje. Maloprodavači se pojavljuju kao predstavnici proizvođača , dok se spram veleprodavača pojavljuju kao predstavnici potrošača (Segetlija et al. 2011).

Kotler, (2008.) navodi da se trgovine na malo mogu podijeliti s obzirom na vrste vlasništva, načinima poslovanja i razinama usluga na :

- Maloprodaju u prodavaonici,
- Maloprodaju izvan prodavaonice,
- Maloprodajne organizacije.

Što je vidljivo i iz zakona o trgovinama koje se definiraju kao trgovine ne malo.

Tip trgovine na malo prodaju svoje robe i usluge potrošačima radi zadovoljavanja osobnih potreba. Robu za svoju maloprodaju dobavljaju od trgovina na veliko i proizvođača. Možemo reći da zastupa interese proizvođača spram potrošača. Kao što je naglašeno zakonom: proizvođači mogu otvoriti i svoju osobnu trgovinu na malo koja posluje po odredbama maloprodaje. Kotler, Keller (2008) kao i Grabovac (1999) još jednom navodi da je zadaća maloprodajnih trgovina, da krajnji kupac bude zadovoljan velikim i širokim asortimanom robe i sa prihvatljivim cijenama i kvalitetnom prodajnom uslugom, približiti maloprodajna mjesta potrošaču. Osigurati prodaju proizvoda na kredit, čuvati proizvode do trenutka kada ih potrošač želi kupiti (Kotler, Keller 2008:504).

Trgovinu na malo možemo podijeliti na :

- trgovina općeg tipa – su prodavaonice koje nude asortiman robe širokog spektra za dnevne potrebe stanovništva,
- trgovine specijalizirane – su prodavaonice koje nude asortiman roba specijaliziranih proizvoda a pri tome se koriste metodu klasične prodaje direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.

Prema području pokrivenosti, maloprodaju možemo podijeliti na: lokalnu, regionalnu i nacionalnu. Sa aspekta određene specijalizacije ili vrstama roba: tekstil, obuća, prehrana, kozmetika i sl. S obzirom na predmete poslovanja : mješovite i specijalizirane. Prema modelu osnivača: samostalne radnje, poduzeća trgovinska na malo i ona također koja su osnovana od turističkih i ugostiteljskih tvrtki i trgovine osnovane od proizvođača (Grabovac 1999:15).

### 3.3.2. TRGOVINA NA VELIKO

U Zakonu o trgovini u članku 7 stoji da se pod trgovinom na veliko obavlja kupovina roba zbog daljnje prodaje. Daljnju prodaju roba vrše pravne ili fizičke osobe , kao i profesionalni korisnici koji vrše zakonom registrirane ili određene djelatnosti. Takav način prodaje se odvija u

objektima koji moraju ispunjavati uvjete propisane Zakonom ili nekim određenim propisom (URL 8, 2023).

Trgovine na veliko, robu dobavlja u većim količinama od proizvođača i nadalje tu istu robu prodaje trgovcima na malo, velikim potrošačima, organizacijama koja se bave preradom i proizvodnjom. Prodaje se roba poduzećima za daljnju prodaju, roba se preprodaje ili koristi u poslovne svrhe. Takav način poslovanja izbacuje individualnog potrošača koji se opskrbljuje u trgovinama na malo.

Poduzeća čija je djelatnost usmjerena na veletrgovinu bave se posredništvom razmjene među proizvođačima, maloprodajnih poduzećima i velikim potrošačima. Nabavkom roba od proizvođača dopunjuju asortiman robe i nadalje ga isporučuju trgovinama na malo kao i velikim potrošačima: bolnicama, vojsci, školama, organizacijama koje tu robu koriste radi daljnje prerade (Segetlija et al. 2011).

Glavna zadaća trgovina na veliko je da čuvaju zalihe robe zbog snabdijevanja različitih maloprodajnih trgovina. Trgovina na veliko sastoji se od objekata kao što su skladišta, prodajni prostori u svrhu veleprodaje. Trgovine na veliko ubrzavaju protok robe od proizvođača do potrošača. Da nema veletrgovina maloprodajna poduzeća bi trebala ići pojedinačno u nabavku robe kod svakog proizvođača što bi bilo dosta usporenije. Kupnjom velikih količina roba od proizvođača veletrgovac ubrzava trgovinu robom, a s obzirom na veće količine dobiva i povoljnije uvjete kupnje. (Guzovski, 2008) U svom načinu poslovanja trgovine na veliko prolaze kroz tri etape: nabavljanje robe, uskladištavanje i spremanje robe i prodaja robe kao osnova njihovog uspješnog poslovanja. Kupnjom robe veletrgovac postaje vlasnik kupljene robe te nadalje posreduje u kupovini i daljnjoj distribuciji putem agenata i brokera.

Funkcije trgovina na veliko također se može podijeliti na više načina. Prostorna funkcija bi bila da se roba koncentrira i distribuira. Vremenska funkcija se odnosi na skladištenje nabavljene robe do vremena njezinog daljnjeg distribuiranja. Zadnja funkcija se odnosi na kvalitetu i kvantitetu gdje se provodi standardizacija i tipologija roba (Guzovski, 2008:130). Grabovac (1999:16) navodi da funkciju treba promatrati sa aspekta njene zadaće u poslovanju. Njena zadaća u poslovanju se pokazuje zadovoljstvom potreba svojih kupaca kao i zadovoljstvom svojih dobavljača načinom preuzimanja i njihove funkcije prodaje.

Kupci koji koriste usluge veletrgovine su zadovoljni: ako sebi mogu osigurati traženu robu po kvaliteti, brzini isporuke i ako imaju širok asortiman izbora robe. Nadalje bitno za zadovoljstvo

korisnika veletrgovine je cijena, uvjeti plaćanja ili kreditiranja, blagovremene informacije o tržišnom stanju kao i promocijske kvalitetne usluge.

Dobavljači i proizvođači koji opslužuju veletrgovinu su zadovoljni ako veletrgovac kupuje u velikim količinama, robu naručuje unaprijed, kupuje na dulje vrijeme, preuzimaju dio promocija i prezentacija, plaćanje izvršava u zadanim rokovima, cijena odgovara očekivanjima dobavljača (Grabovac, 2002).

Veletrgovci rade po sistemu da od velikog broja malo prodavača i velikih potrošača skupljaju narudžbe. Te narudžbe povezuju, okrupnjuju nabavu te ubrzavaju protok robe. Upravo zbog navedenog trgovina na veliko je neophodna spona u robnom toku (Segetlija et al. 2011).

Trgovine na veliko mogu se podijeliti po raznim karakteristikama. Počesto je podjela promatrana prema institucijskom konceptu. Organizacije koje kupuju robu, radi daljnje prodaje i tako prenesu vlasništvo nad robom, spadaju u poduzeća za unutarnju trgovinu i vanjsku trgovinu na veliko. U veletrgovinska poduzeća također se ubrajaju poduzeća koja vrše razne trgovačke usluge kao agencijske, posredničke, zastupničke, usluge organiziranja sajмова i dr. S obzirom na područje djelovanja veletrgovine se mogu promatrati kao lokalne, regionalne, nacionalne i vanjsko-trgovinske. S obzirom na širinu asortimana mogu biti: mješovite i specijalizirane, dok gledano sa aspekta vrste roba: prehrambene i neprehrambene (Grabovac, 1999:7).

### 3.4 TRGOVINA NA VELIKO I MALO U RH

Za vrijeme političkih promjena 90-tih godina prošlog stoljeća Hrvatska je imala velikih teškoća prelaženjem na novi društveno gospodarski sustav. Na političkoj sceni su bile i korijenite političke promijene i bila je prisutna agresija na Hrvatsku. I prije tih promjena gospodarstvo na prostorima bivše države je bilo u krizi, a razaranjem je bio naveliko smanjen gospodarski potencijal Hrvatske koji se unatoč toga nastojao održati i stvarati novi tržišni sustav. Promjenama koje su nastale gospodarsko društveni sustav otvara nove uvjete za brži oporavak i razvoj.

Hrvatska maloprodaja je bila osrednje razvijena pa joj je bila potrebna internacionalizacija da se uvedu novi oblici trgovina sa malim površinama poradi velikih površinskih prodavaonica. Razvojem trgovina na malo i povezivanjem sa inozemnim tvrtkama doveli su do boljih

logističkih rješenja i smanjenjem troškova. Suradnjom sa domaćim proizvođačima dovela bi do bržeg razvoja domaće proizvodnje (Segetlija, 2002).

Trgovina na malo, osim trgovina motornim vozilima i motociklima u Republici Hrvatskoj u godini 2020. godini bilo je registrirano 14 568 poduzeća. Broj zaposlenih osoba u registriranim trgovinama na malo u istoj godini iznosio je 133 176 zaposlenika. Promet ostvaren u istoj godini u trgovinama na malo iznosio je 107 146 126 000 kn (URL 9, 2023).

Trgovina na veliko, osim trgovina motornim vozilima i motociklima u Republici Hrvatskoj u godini 2020. godini bilo je registrirano 14 489. Broj zaposlenih osoba u trgovini na veliko iznosio je 79 985 zaposlenika. Promet ostvaren iste godine u trgovini na veliko iznosio je 129 940 292 000 kn (URL 10, 2023).

Podaci koji su dostupni po DZS (Državni zavod za statistiku u Republici Hrvatskoj) o broju zaposlenih u pravnim osobama (trgovine na veliko i malo; popravak motornih vozila i bicikla) u prosincu 2023 godine ukupno je bilo 218,569 zaposlenika od čega su 121,693 bile žene (URL 11, 2024).

## 4. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 4.1. UVOD

Poslovni subjekt u kojem je provedeno istraživanje je tvrtka koja se bavi u prodajom namještaja i opreme za dom, što podrazumijeva da unutar tvrtke postoje različiti odjeli prodaje. Zaposlenici kontinuirano unutar svoje tvrtke provode razne programe edukacija i prodajnih treninga. Također sudjeluju u internim radionicama i predavanjima koja su vezana za specifičan način rada. Upravo ti educirani djelatnici su garancija uspjeha i na temelju izvrsnosti tvrtka je prepoznata kao najveći trgovac namještaja u Hrvatskoj i regiji (*zbog politike poduzeća ime tvrtke se ne navodi*).

Počeci same tvrtke dosežu u daleku 1948. godinu. U sedamdesetim i osamdesetim godinama 20. stoljeća postala je vodeća robna marka i sa svojim trgovinama je bila prisutna u svakom većem gradu bivše države. Početkom 2002. godine počinje otvaranjem većih centara u Hrvatskoj. Dobra poslovna politika, moderni proizvodi, dobre cijene, stručni servis prema kupcima privukli su strani kapital, koji se bavi prodajom namještaja, te postaju njegov sastavni dio. Trenutno u Hrvatskoj ima 9 velikih prodajnih centara.

Poslovni subjekt je u privatnom vlasništvu registriran za djelatnost kao trgovina na malo. Poslovni subjekt je registriran kao: Trgovina namještajem opremom za rasvjetu i ostalim proizvodima za kućanstvo u specijaliziranim prodavaonicama. Osnovni kapital tvrtke financiran je 100% stranim kapitalom. U prethodnim razdobljima iznos temeljnog kapitala se nije mijenjao. „U godini 2022. ostvaren je godišnji ukupni prihod u iznosu od 162.379.606,88 € što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 21.046.787,58€ s obzirom na prethodno razdoblje, kada je tvrtka imala ukupni prihod na godinu u iznosu od 141.332.819,30€. U posljednje dvije godine poslovni subjekt je poslovao sa dobiti, pa je tako u 2022. ostvaren rezultat poslovanja u neto iznosu od 7.838.280,58 €, dok je ostvarena marža neto iznosila 4,83%. Poslovni subjekt u 2022. smanjivao je broj zaposlenih, a trenutno ima 746 zaposlenika sa upravom i zaposlenicima u devet svojih prodajnih centara.“ (Internet izvor)

## 4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U prosincu 2023. godine provedeno je istraživanje anketnim upitnikom među zaposlenicima odabranog poduzeća. Ukupno je anketirano 60 zaposlenika od kojih su neki na određeno, a neki na neodređeno djelatnici poduzeća. Anketni upitnik proveden je anonimno i sadržavao je 25 pitanja.

Cilj istraživanja pomoću anketnog upitnika je bio da se prikupe i obrade potrebne informacije o načinu i zadovoljstvu nagrađivanja u promatranom poduzeću od strane zaposlenika te koji je glavni faktor motiviranja za rad u odabranom poduzeću.

Anketa je sadržavala unaprijed pripremljena anketna pitanja. Neka pitanja su već unaprijed imala pripremljene odgovore dok su neka imala prazni prostor za odgovore koje su upisivali sami ispitanici, odnosno pitanja su bila zatvorenog ili otvorenog tipa. Putem anketnoga upitnika utvrđeni su načini nagrađivanja i glavni faktori koji motiviraju ispitanike za rad u poduzeću. Prvi dio pitanja se odnosio na pitanja koja su vezana za osnovne podatke ispitanika. Drugi dio odnosio se na direktna pitanja poznavanja sistema nagrađivanja unutar tvrtke i zadovoljstva sa načinom materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Treći dio je sadržavao tvrdnje usmjerena na osobne stavove sistema nagrađivanja po zadanom planu i osobne stavove motivacije za rad kod poslodavca.

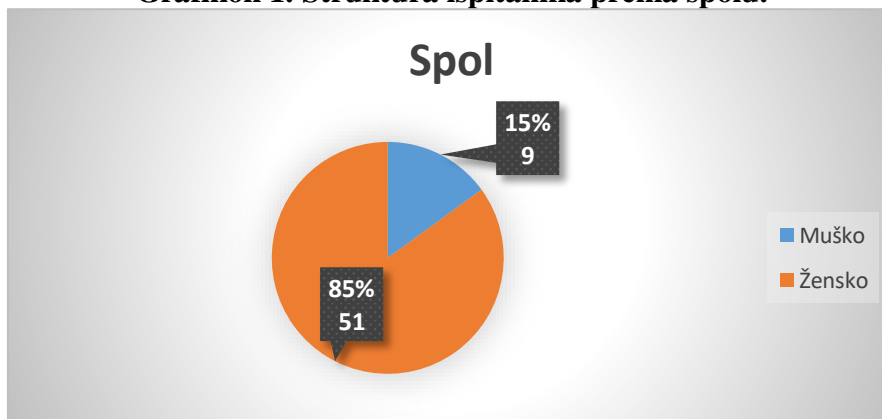
U istraživačkom dijelu rada korištene su metode:

- Metoda anketiranja – način putem kojeg se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja.
- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica,
- Metoda analize – objašnjava složene pojmove i zaključke na njihove jednostavne sastavne dijelove te na taj način dolazi se do izdvajanje svakog dijela pojedinačno u odnosu na druge dijelove.
- Metoda sinteze – način znanstvenog istraživanja pomoću kojeg se dolazi do spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, ili drugim riječima dolazi do sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije.
- Metoda dedukcije – postupak kojim se izvode pojedinačni i konkretni stavovi na temelju općih stavova.
- Metoda indukcije - način kod kojeg se dolazi do zaključka s time da se pri zaključivanju polazi od pojedinačnog prema općem.

### 4.3. REZULTATI

Tijekom istraživanja anketirano je 60 ispitanika, a detaljna analiza njihovih odgovora se donosi u nastavku rada. U prvom dijelu anketnog upitnika istraživala su se socio-demografska obilježja ispitanika. U prvom pitanju htjela se ispitati struktura ispitanika s obzirom na spol.

**Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu.**

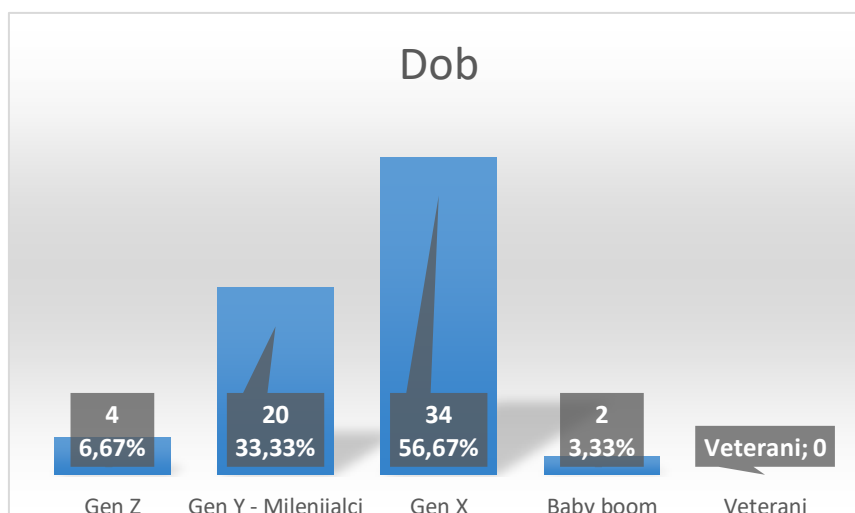


Izvor: Rezultat samostalnog provedenog istraživanja

S obzirom na spol ispitanika u istraživanju je učestvovalo pet puta više žena njih pedeset jedna ili 85% , nego muškaraca, njih devet ili 15%. S obzirom da je anketa provedena u jednom prodajnom centru, može se zaključiti da je u promatranom poduzeću zastupljenija ženska populacija.

Slijedećim pitanjem ispitala se životna dob ispitanika.

**Grafikon 2. Struktura ispitanika s obzirom na dob ispitanika**



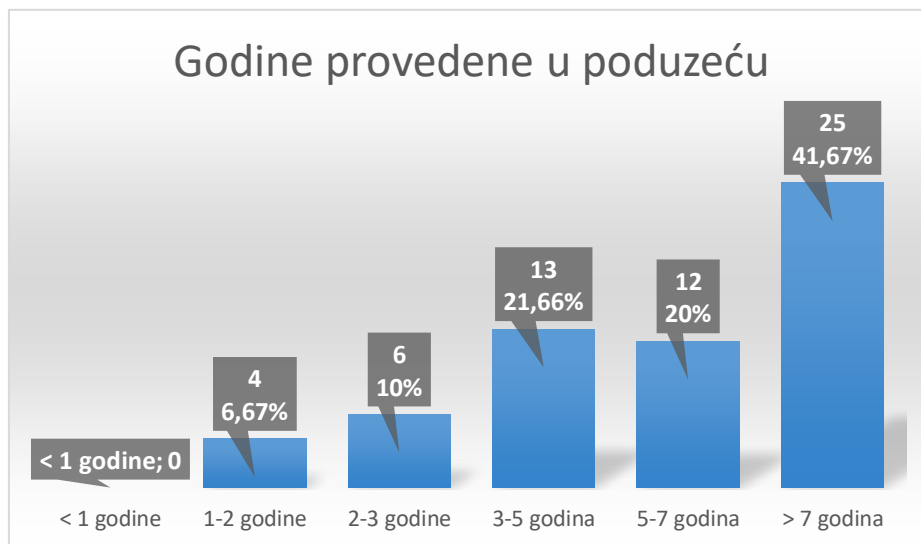
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja



Iz grafikona 2, vidljivo je da s obzirom na strukturu životne dobi ispitanika prevladavaju ispitanici Gen X njih 56,67 % ili njih trideset četiri ( oni koji su rođeni od 1965. do 1980). Zatim slijedi GenY ili kako se još nazivaju Milenijalci sa 33,33% ili njih dvadeset (oni koji su rođeni od 1982. do 1994.) Zaposlenici Gen Z su zastupljeni sa 6,67% ili njih četiri (oni koji su rođeni od 1995. do 2010.) i najmanje zastupljeni su zaposlenici koji predstavljaju generaciju Baby boom samo sa 3,33% ili samo njih dvoje ( oni koji su rođeni od 1945. do 1964.), dok Vetarana ( oni koji su rođeni od 1928. do 1945. ) kao zaposlenika nema.

Sljedećim pitanjem htjele su se istražiti stečene godine radnog staža provedene u anketiranom poduzeću,

**Grafikon 3. Provedene godine radnog staža u promatranom poduzeću**

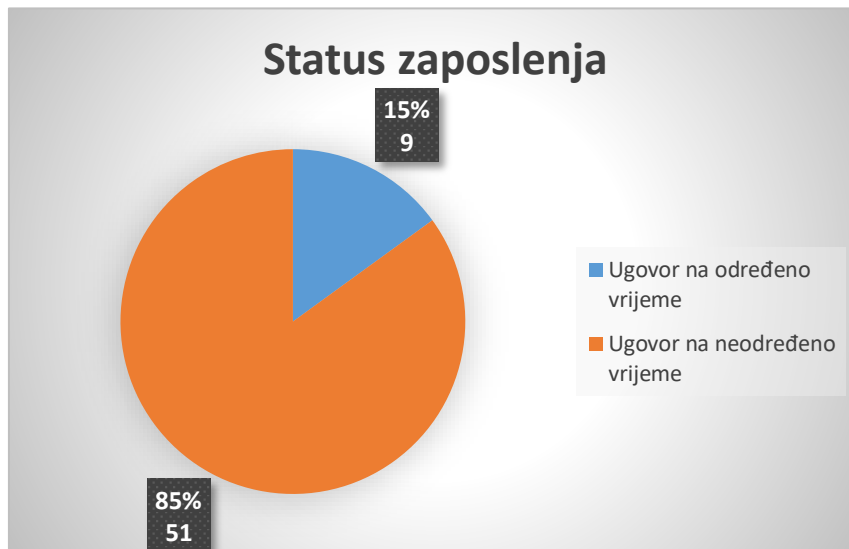


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ukupnog broja ispitanika njih dvadeset pet ili 41,67% je do sada provelo više od 7 godina u poduzeću, zatim slijede oni od tri do pet godina kojih ima trinaest ili 21,66%. Od pet do sedam godina njih je dvanaest ili 20%, od dvije do tri godine ima ih šest ili 10% , dok je od jedne do dvije godine samo njih četiri ili 6,67%. Zaposlenika trenutno onih koji su stekli do godinu dana radnog staža u anketiranom poduzeću nema.

Iduće pitanje bilo je usmjereno na status zaposlenja zaposlenika , da li su zaposleni na određeno ili na neodređeno vrijeme.

**Grafikon 4. Status zaposlenja u promatranom poduzeću**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

S obzirom na status zaposlenja, ugovor na neodređeno vrijeme ima njih pedeset jedno ili 85% zaposlenika , dok ugovor na određeno vrijeme ima njih devet ili 15%.

Slijedeće anketno pitanje je bilo usmjereno prema poziciji zaposlenja u promatranom poduzeću.

**Grafikon 5. Pozicija zaposlenja u poduzeću**

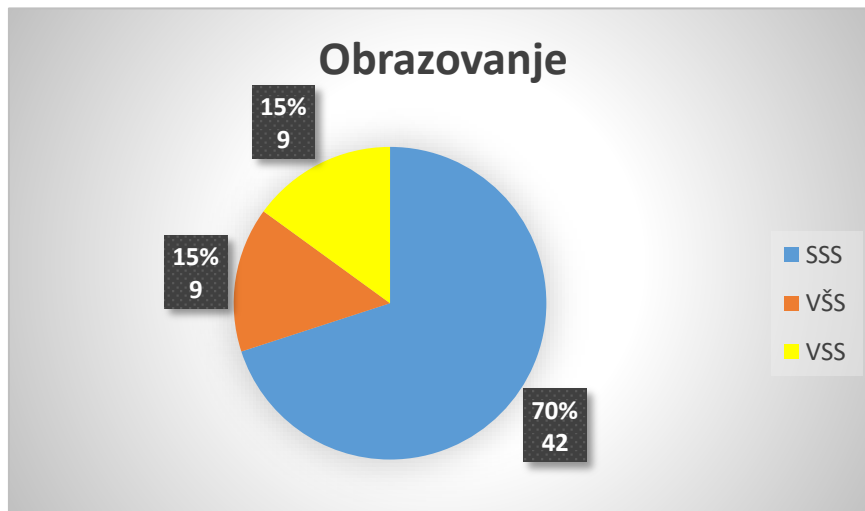


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Pozicija zaposlenika bez menadžerske odgovornosti je zastupljeno sa pedeset četiri djelatnika ili njih 90%, dok je samo 10% ili njih devet zaposlenika sa nižim menadžmentom ili sa menadžerskom odgovornošću.

U nastavku se htjela ispitati struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja.

**Grafikon 6. Struktura obrazovanja zaposlenika**

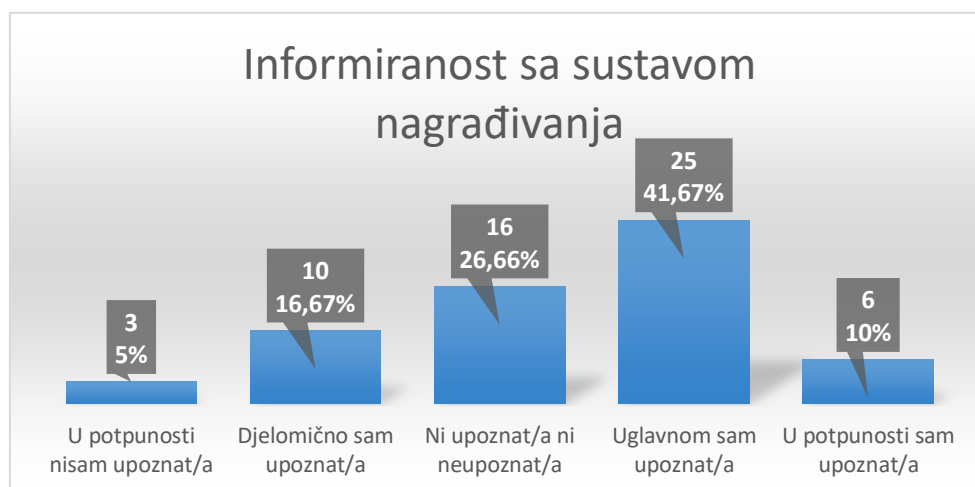


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Velik postotak čak 70% ili njih četrdeset dvoje su zaposlenici sa SSS (srednjom stručnom spremom), dok je sa VŠS (viša stručna sprema – pred diplomski) i VSS (visoka stručna sprema-diplomski) zastupljena u istom omjeru od 15% ili njih po devet.

U slijedećem anketnom pitanju pokušalo se istražiti da li su zaposlenici upoznati, informirani sa sistemom nagrađivanja, pa je s toga bilo ponuđeno ljestvica sa više odgovora.

**Grafikon 7. Informiranost o sustavu nagrađivanja**

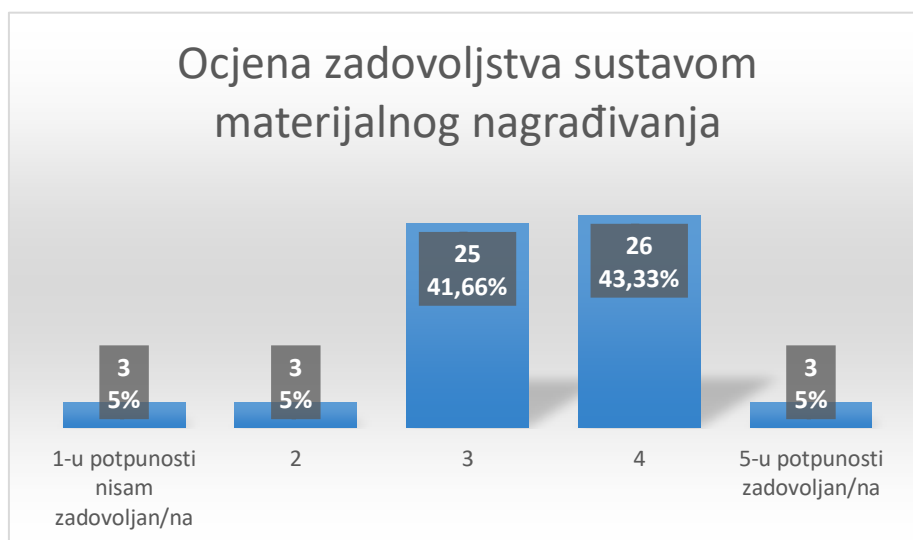


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ukupnog broja ispitanika njih samo šest ili 10% je u potpunosti upoznato sa sustavom nagrađivanja ,dok je njih dvadeset pet ili 41.67% uglavnom upoznati sa sistemom nagrađivanja. Šesnaest ili 26.66% su ni upoznati ni neupoznati, a 16,67% ili njih deset su djelomično upoznati. U potpunosti koji nisu upoznati sa sistemom nagrađivanja je samo njih troje ili 5%. Možemo zaključiti da je ipak većina zaposlenika upoznata sa sistemom nagrađivanja.

U slijedećem anketnom pitanju pokušalo se istražiti ocjena zadovoljstva sustavom materijalnog nagrađivanja s time da su bile ponuđene ocijene od jedan do pet. Jedan je bila ocjena za potpuno nezadovoljstvo dok je petica bila ocjena za potpuno zadovoljstvo.

**Grafikon 8. Ocjena zadovoljstva za materijalno nagrađivanje**

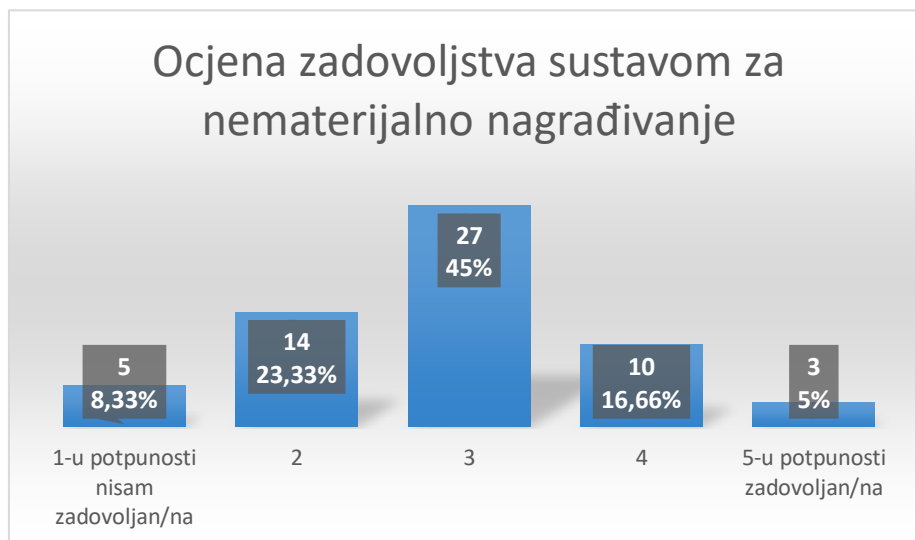


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Samo 5% ili tri ispitanika su ocijenili zadovoljstvo sustavom nagrađivanja sa peticom, što znači da su potpuno zadovoljni, a isto tako 5% ili po tri ispitanika ocijenilo je jedinicom i dvojkom da u potpunosti nisu zadovoljni sa sustavom materijalnog nagrađivanja. Dvadeset i pet zaposlenika ili 41,66% zadovoljstvo nagrađivanja je ocijenilo sa trojkom - niti zadovoljni niti nezadovoljni, je dobila postotak od 41,66%, dok je njih dvadeset šest ili 43,33% zadovoljstvo ocijenilo ocjenom četiri – uglavnom zadovoljni. Iz navedenog možemo izvući zaključak da je većina zaposlenika zadovoljna sa sistemom materijalnog nagrađivanja.

Uz materijalno nagrađivanje imamo i nematerijalni sistem nagrađivanja, pa se u slijedećem anketnom pitanju pokušala istražiti ocjena zadovoljstva sustavom nematerijalnog nagrađivanja ispitanika u anketiranom poduzeću. Također su bile ponuđene ocijene od jedan do pet. Jedan je bila ocjena za potpuno nezadovoljstvo dok je petica bila ocjena za potpuno zadovoljstvo.

**Grafikon 9. Ocjena zadovoljstva za nematerijalno nagrađivanje.**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Samo 5% ili njih troje ispitanika je ocijenilo zadovoljstvo sustavom nematerijalnog nagrađivanja sa peticom, što znači da su potpuno zadovoljni, sa 8,33% ili njih pet je ocijenilo sa jedinicom što znači da nisu zadovoljni nematerijalnim nagrađivanjem. Njih četrnaest ili 23,33% ocijenilo je sa ocjenom dva, dok je njih dvadeset sedam ili 45% ocijenilo sa trojkom - ni zadovoljni ni nezadovoljni. I na kraju ocjena četiri ili oni koji su vrlo zadovoljni ima ih deset ili 16,66%. Da se zaključiti da ipak zaposlenici nisu u velikoj mjeri zadovoljni nematerijalnim sistemom nagrađivanja.

Na iduće anketno pitanje pokušalo se istražiti da li je netko od zaposlenika bio dodatno nagrađivan zbog dobrih rezultata cijele organizacije.

**Grafikon 10. Dodatno nagrađivanje zbog uspjeha poduzeća.**

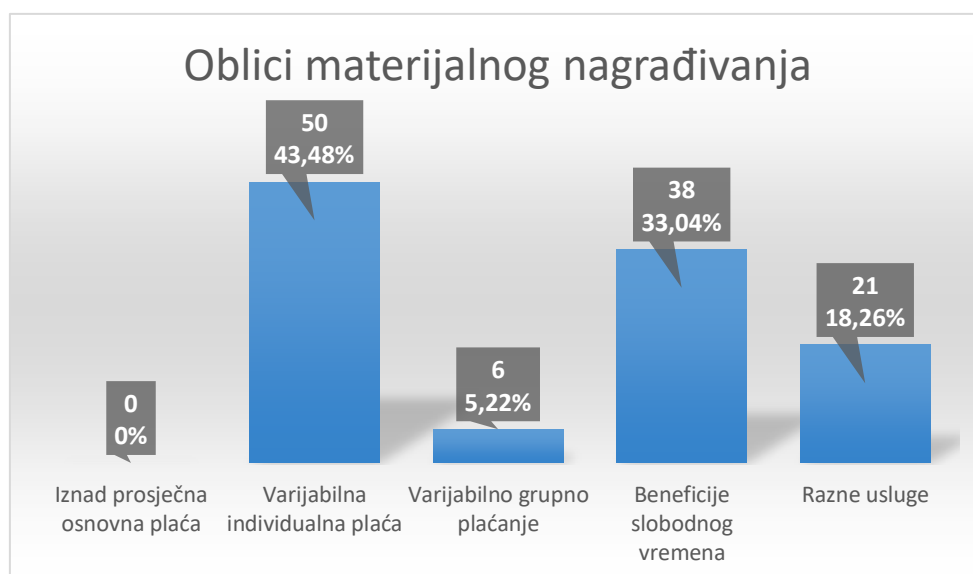


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ukupnog broja ispitanika samo je njih šest ili 10% bilo nagrađivano zbog cjelokupnih dobrih rezultata organizacije, a njih pedeset četiri ili 90% nikad nisu bili nagrađivani u svrhu nagrade za dobar cjelokupni rad i uspjeh organizacije.

Novo istraživačko pitanje je bilo usmjereno prema načinu, oblicima po kojima se ostvaruje materijalno nagrađivanja, s time da se moglo označiti više točnih odgovora. Da li je materijalno nagrađivanje u vidu: iznad prosječna osnovna plaća, varijabilna individualna, varijabilna grupna, beneficije slobodnog vremena te razne usluge (prehrana i dr.).

**Grafikon 11. Oblici materijalnog nagrađivanja**

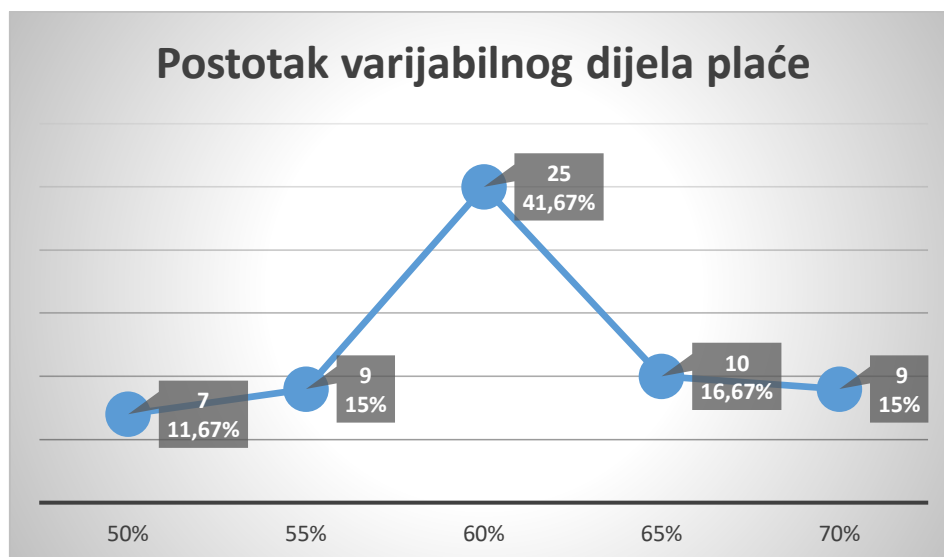


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od 60 ispitanika, s obzirom da se moglo označiti više točnih tvrdnji pa se dobilo 115 označenih odgovora, njih pedeset ili 43,48% je označilo da način nagrađivanja se ostvaruje kao individualna varijabilna nagrada, dok je njih trideset osam ili 33,04% označilo beneficije u smislu plaćenih godišnjih odmora i slobodnog vremena kao jedan od oblika materijalnog nagrađivanja. Dvadeset jedan zaposlenik ili njih 18,26% je označilo razne usluge (u vidu prehrane, plaćenog prijevoza) kao način po kojem se ostvaruje materijalno nagrađivanje. Po varijabilnom sistemu grupe samo šest ili 5,22% ostvaruje način materijalnog nagrađivanja. S obzirom da je u prethodnom pitanju na postavljeno pitanje, da li su nekad bili dodatno nagrađivani zbog rezultata organizacije, bilo samo njih šest ili 10% nagrađivano, a u ovom pitanju također njih šest ispitanika odgovorilo je da materijalno nagrađivanje ostvaruju po varijabilnom grupnom plaćanju, dalo bi se zaključiti s obzirom da i šest ispitanika obavlja funkciju nižeg menadžmenta da niži menadžment ostvaruje svoju materijalnu nagradu po varijabilnom grupnom plaćanju.

Sljedeće anketno pitanje je glasilo, ako se u poduzeću primjenjuje varijabilni dio nagrađivanja, koliki je postotak varijabilnog dijela s obzirom na ukupnu plaću. Postoci u anketi nisu bili ponuđeni već su ih ispitanici sami dopisivali.

**Grafikon 12. Postotak varijabilnog dijela plaće**



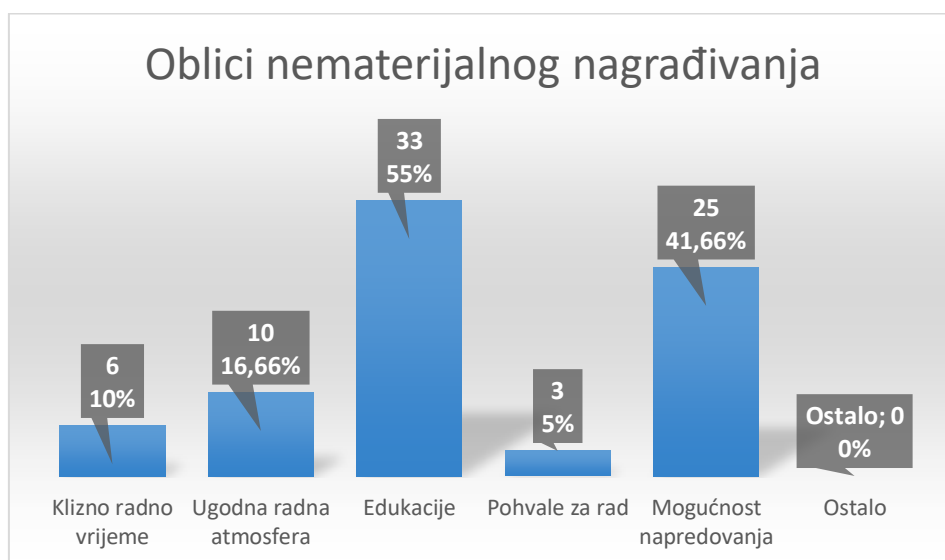
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Veći broj ispitanika, njih čak dvadeset pet ili 41,67% tvrdi da na njihovu ukupnu plaću varijabilni dio iznosi 60%. Šesnaest ispitanika smatra da 50% do 55% varijabilnog dijela

sadržava ukupna mjesečna plaća dok njih devetnaest ili 31,67 % ispitanika smatra da na varijabilni dio otpada od 65% do 70% .

U nastavku anketnog upitnika htjelo se istražiti aspekte nematerijalnog nagrađivanja koji su zastupljeni u poduzeću. Ponuđeno je više odgovora s time da je ostavljen i prazan prostor da anketirani mogu upisati proizvoljno odgovor.

**Grafikon 13. Aspekti nematerijalnog nagrađivanja**



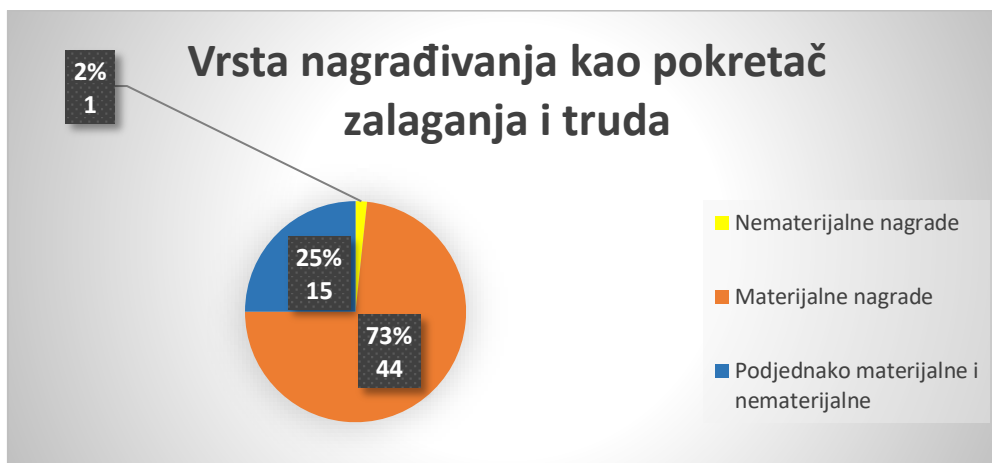
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Najveći broj zaposlenika njih trideset troje ili 55% prepoznaje edukacije kao aspekt nematerijalnog nagrađivanja unutar poduzeća, zatim slijedi mogućnost napredovanja sa 41,66% ili njih dvadeset pet ispitanika, ugodna radna atmosfera slijedi sa 16,66% ili njih deset i klizno radno vrijeme sa 10%. Pod ostalo nitko od ispitanika nije ništa upisao. Kao vid nematerijalnog nagrađivanja zaposlenici vide u edukacijama i mogućnosti napredovanja.

Na grafikonu 14. prikazani su rezultati anketnog pitanja koja vrsta nagrađivanja je pokretač zalaganja i truda u poduzeću.



**Grafikon 14. Vrste nagrađivanja kao pokretač zalaganja**

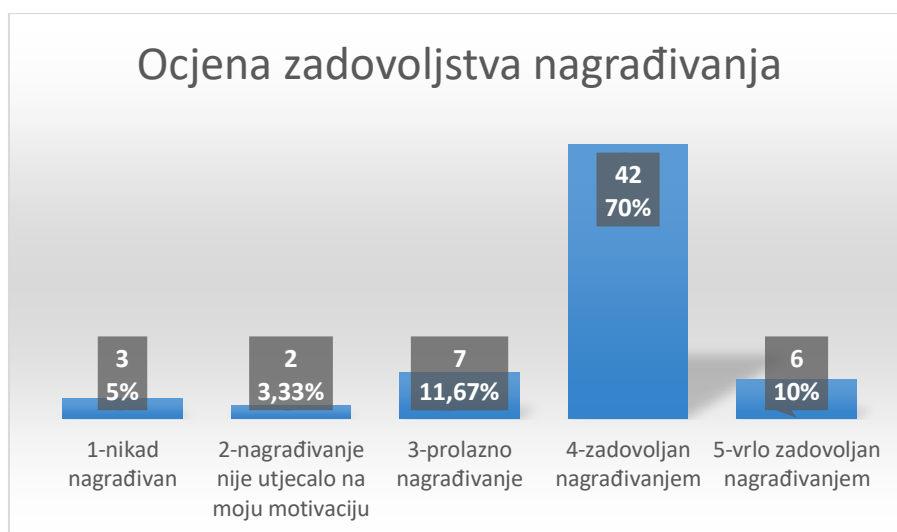


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ponuđenih odgovora 73% ili njih četrdeset četiri zaposlenika je odgovorilo da im je materijalna nagrada pokretač truda i zalaganja, 25% ili petnaest zaposlenika podjednako im je važno materijalno i nematerijalno nagrađivanje, a tek 2% ili jedan zaposlenik kao pokretač truda i zalaganja mu je bitan sistem nematerijalnog nagrađivanja .

Na grafikonu 15. je prikazano anketno pitanje o zadovoljstvu nagrađivanja unutar poduzeća.

**Grafikon 15. Zadovoljstvo nagrađivanjem**



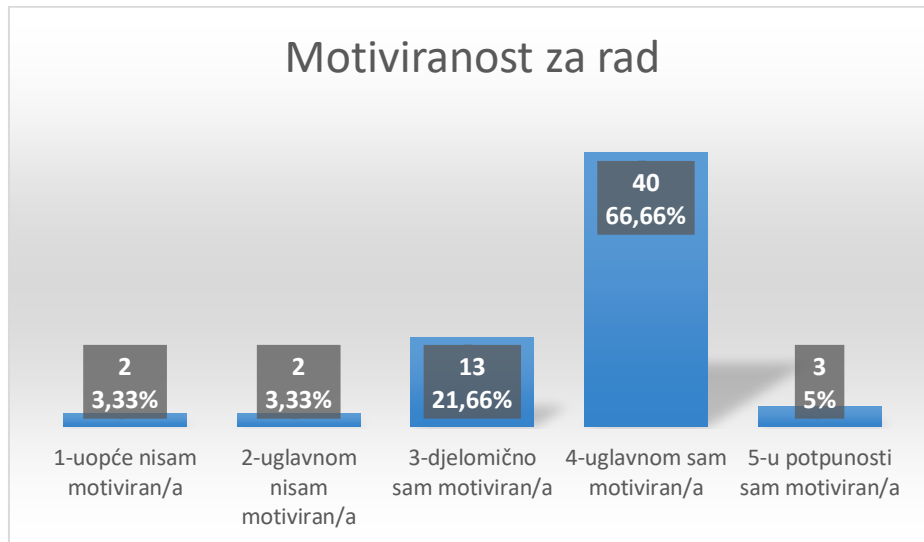
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ukupnog broja zaposlenika njih četrdeset dvoje ili 70% je zadovoljno sa nagrađivanjem (materijalnim i nematerijalnim), njih sedam ili 11,67% smatra da način nagrađivanja može

proći ali moglo bi i bolje. Sistem nagrađivanja nije utjecao na motivaciju rada smatraju dva zaposlenika ili 3,33%. Nikad nagrađivanih je bilo tri zaposlenika ili 5% dok je samo šest zaposlenika ili 10% vrlo zadovoljno nagrađivanjem. Možemo zaključiti da je ipak većina zaposlenika zadovoljna sistemom nagrađivanja unutar poduzeća.

Na grafikonu 16 prikazano je u kojoj su mjeri ispitanici motivirani za rad kod svog poslodavca,

**Grafikon 16. Motiviranost za rad u promatranom poduzeću**

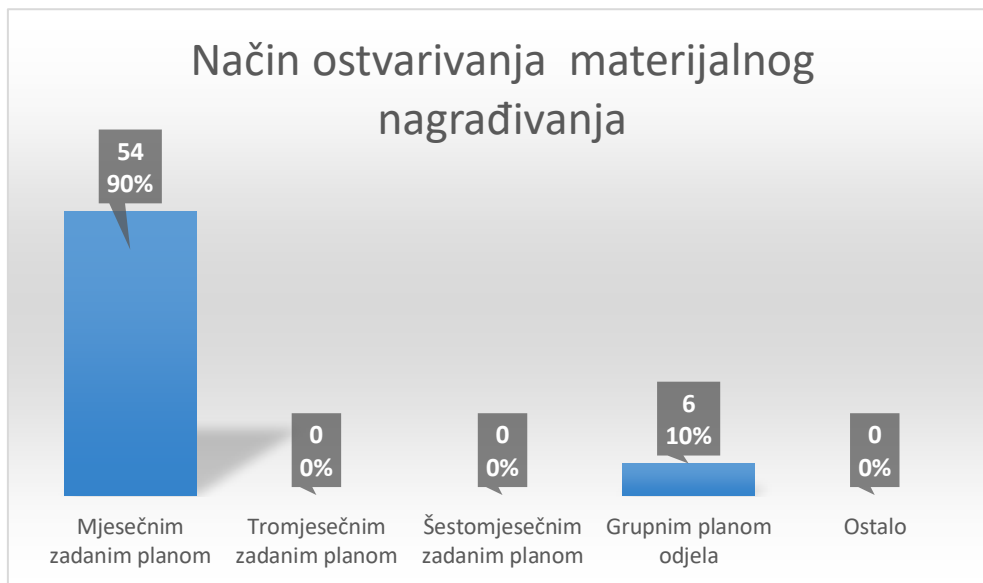


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Grafikonom se da naslutiti da četrdeset ispitanika ili njih 66.66% uglavnom su motivirani za rad, njih trinaest ili 21,66% djelomično su motivirani. Tri ispitanika ili 5% su u potpunosti motivirani za rad kod poslodavca a tek po tri ispitanika ili 3,33% uglavnom nisu motivirani i uopće nisu motivirani. Većina zaposlenika je motivirana za radom u promatranom poduzeću.

Na grafikonu 17. prikazani su rezultati anketnog pitanja – ako se koristi način nagrađivanja na koji način se ono ostvaruje.

**Grafikon 17. Sistem materijalnog nagrađivanja**



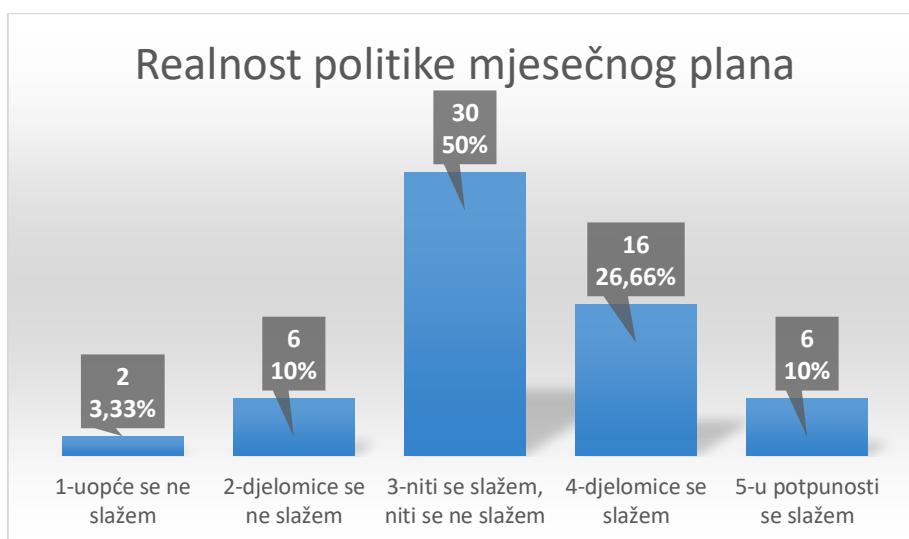
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

U grafu se vidi da od ponuđenih odgovora pedeset četiri ispitanika ili njih 90% je odgovorilo da materijalno nagrađivanje se ostvaruje mjesečnim zadanim planom, a njih tek devet ispitanika ili 10% ostvaruje materijalno nagrađivanje sistemom grupnog plana odijela. Šestomjesečnim, tromjesečnim ili nešto ostalo, što je ponuđeno u anketi se ne koristi u promatranom poduzeću kao način nagrađivanja. Iz navedenog da se zaključiti da većina zaposlenika materijalno nagrađivanje ostvaruje mjesečnim zadanim planom.

U slijedećoj skupini od četiri pitanja prikazan je stupanj slaganja sa zadanim tvrdnjama s time da je bilo ponuđeno kao odgovor na zadanu tvrdnju : 1 – uopće se ne slažem; 2- djelomice se ne slažem; 3 – nit se slažem nit se ne slažem; 4 – slažem se i 5 u potpunosti se ne slažem zadanim tvrdnjama.

Grafikonom 18. prikazani su rezultati na tvrdnju - Smatrate li da je politika postavljanja mjesečnog plana fer i realna.

**Grafikon 18. Realnost politike mjesečnog plana.**

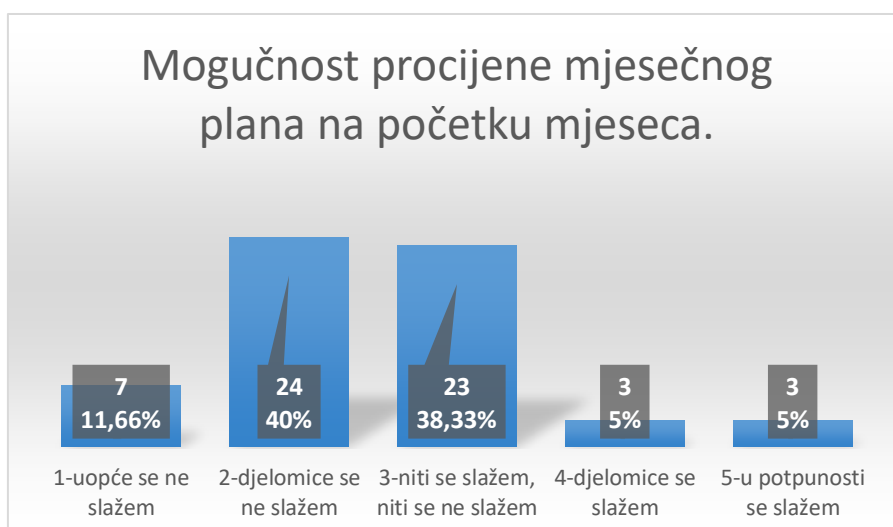


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema grafikonu od 60 ispitanika njih trideset ili 50% se slaže da je politika postavljanja mjesečnog plana fer i realna, dok se njih šesnaest ili 26,66% djelomice slaže sa tvrdnjom. Isti postotak ili po šest ispitanika ili 10% se u potpunosti se slaže sa tvrdnjom kao i oni koji se djelomice slažu, a samo dva ispitanika ili 3,33% uopće se ne slaže. Većina zaposlenika ipak smatra da su zadani planovi fer i realni.

U grafikonu 19. prikazani su rezultati tvrdnje - Na početku mjeseca mogu procijeniti da li ću uspjeti ostvariti mjesečni plan.

**Grafikon 19. Mogućnost procjene mjesečnog plana na početku mjeseca.**

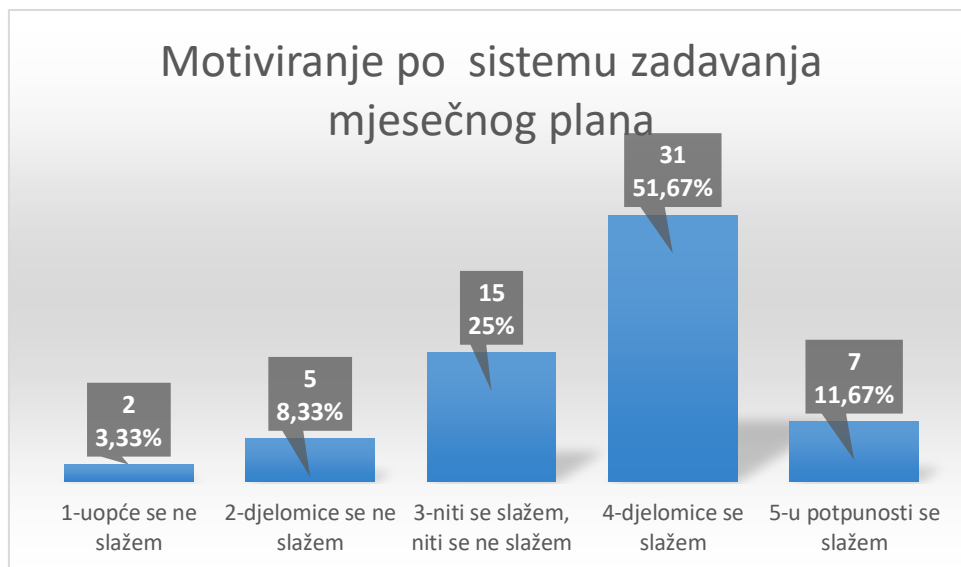


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema grafikonu dvadeset četiri ispitanika ili 40 % se djelomice slaže dok dvadeset tri ispitanika ili 38,33 nit se slaže nit se ne slaže da na početku mjeseca mogu procijeniti da li će ostvariti mjesečni plan. U opće se ne slaže sa zadanom tvrdnjom sedam ispitanika ili 11,66% dok jednako imaju po tri ispitanika ili 5% onih koji se djelomice slažu kao i onih koji se u potpunosti slažu. Većina zaposlenika nit se slažu niti se ne slažu da na početku mjeseca mogu procijeniti da li će ostvariti mjesečni plan.

U grafikonu 20. prikazani su rezultati tvrdnje - Snažno me motivira sistem nagrađivanja po zadanom mjesečnom planom.

**Grafikon 20. Motiviranje po zadanom mjesečnom planu**

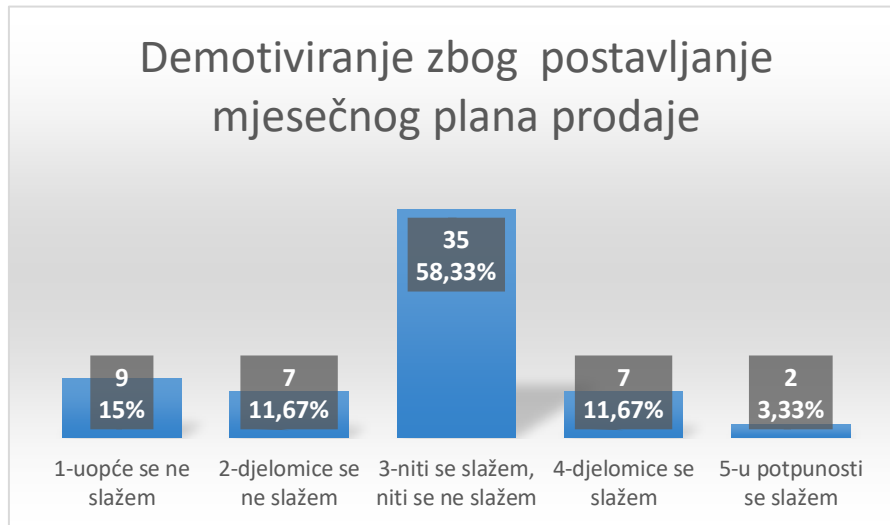


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Grafikon 20. prikazuje rezultate tvrdnje koliko ih motivira sistem nagrađivanja po zadanom mjesečnom planu. Većina ispitanika njih trideset jedno ili 51,67% djelomice se slaže, dok petnaest ispitanika ili 25% nit se slažu nit se ne slažu da ih motivira zadavanje mjesečnog plana. Manji postotak od sedam ispitanika ili njih 11,67 % se u potpunosti slaže sa tvrdnjom, oni koji se uopće ne slažu i djelomice se ne slažu bilo je sedam ili 11,66%. Većinu ispitanika ipak motivira način rada po zadanom mjesečnom planu.

U grafikonu 21. prikazani su rezultati tvrdnje - Demotivira me ambiciozno postavljanje mjesečnog plana prodaje.

**Grafikon 21. Demotiviranje zbog postavljanja mjesečnog plana prodaje**



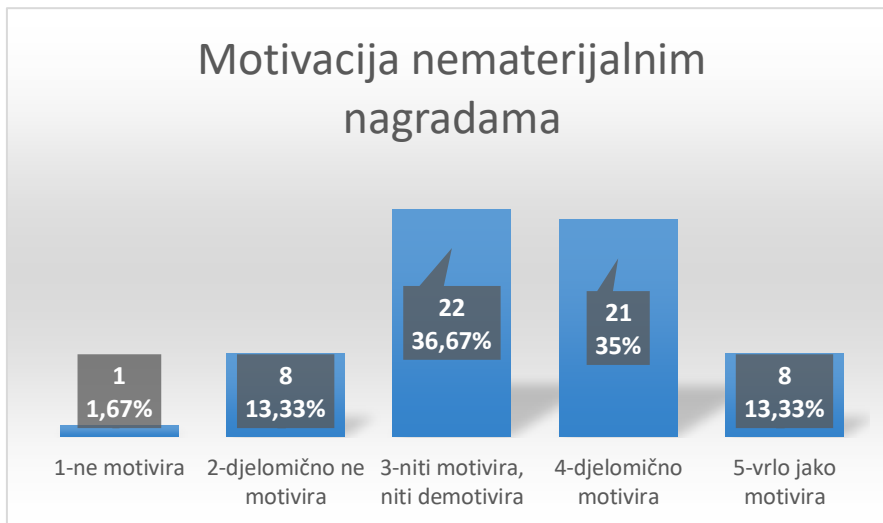
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema prikazanim podacima na grafikonu 21. sa tvrdnjom da demotivira ambiciozno postavljanje mjesečnog plana prodaje trideset pet ispitanika ili njih 58,33% sa tvrdnjom se slažu niti ne slažu. Onih koji se djelomice ili u potpunosti slažu sa izrečenom tvrdnjom je 15% ili devet ispitanika, dok se šesnaest ispitanika ili 26,67% uopće ili djelomično slažu. Demotiviranje postavljanje mjesečnog plana ipak utječe na polovicu ispitanika, najviše ih se slažu niti ne slažu sa zadanom tvrdnjom.

Zadnjom skupinom od četiri anketna pitanja pokušalo se istražiti što zaposlenike u promatranom poduzeću s obzirom na vrste nagrađivanja najviše ili naj manje motivira. Uz zadane tvrdnje ponuđeni su brojevi od 1 do 5 s time da jedinica - polazi od ne motiviranja a petica – vrlo jako motivira.

Grafikonom 22. prikazuje se zadana tvrdnja - U kojoj mjeri nematerijalne nagrade motiviraju zaposlenika ( fleksibilno radno vrijeme, ugodna atmosfera i dr.).

**Grafikon 22. Motivacija nematerijalnim nagradama**

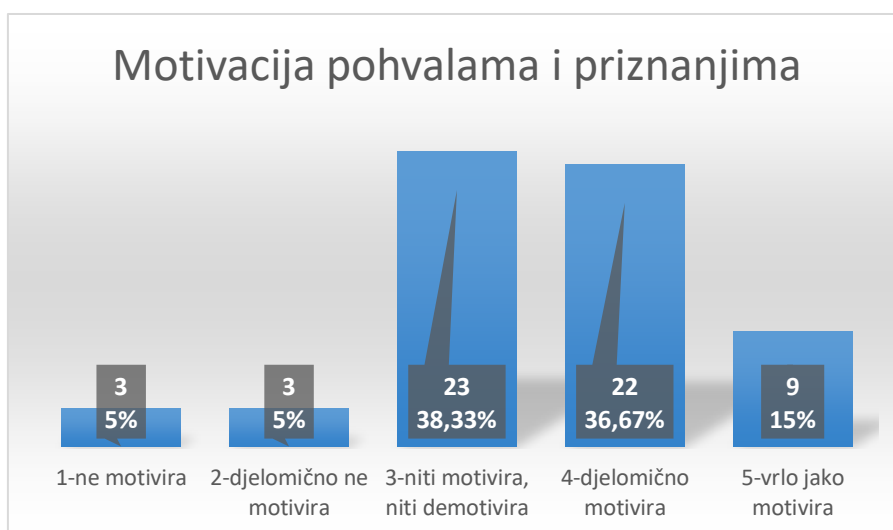


Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema grafikonu dvadeset dva ispitanika ili njih 36,67% nematerijalno nagrađivanje ih niti motivira niti demotivira kao i sljedećih dvadeset jednog ispitanika ili njih 35% djelomično motivira. Tek osam ispitanika ili 13,33% nematerijalno nagrađivanje jako motivira, 1,67% ili jednog ne motivira, dok njih osam ili 13,33% djelomično motivira. Većinu ispitanika ipak - donekle nematerijalno nagrađivanje ipak motivira za radom.

Grafikonom 23. prikazuje se zadana tvrdnja - U kojoj mjeri pohvale i priznanja za dobro obavljen posao motivira zaposlenike.

**Grafikon 23. Motivacija pohvalama i priznanjima**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema grafikonu pohvale i priznanja, niti motiviraju niti ne motiviraju dvadeset tri ispitanika ili 38,33% kao i djelomično motiviraju dvadeset i dva ispitanika ili njih 36,67%, dok devet ispitanika ili 15% pohvale i priznanja vrlo jako motiviraju. Ne motivira i djelomično ne motivira šest ispitanika ili samo 10%. Podjednako zaposlenike motivacija sa pohvalama i priznanjima niti motivira niti ne motivira kao i one koji su se izjasnili da ih ipak djelomično motivira.

Grafikonom 24. prikazuje se zadana tvrdnja - U kojoj mjeri motivira poštovanje i uvažavanje od strane voditelja, menadžera.

**Grafikon 24. Motivacija ukazanog uvažavanja od voditelja**



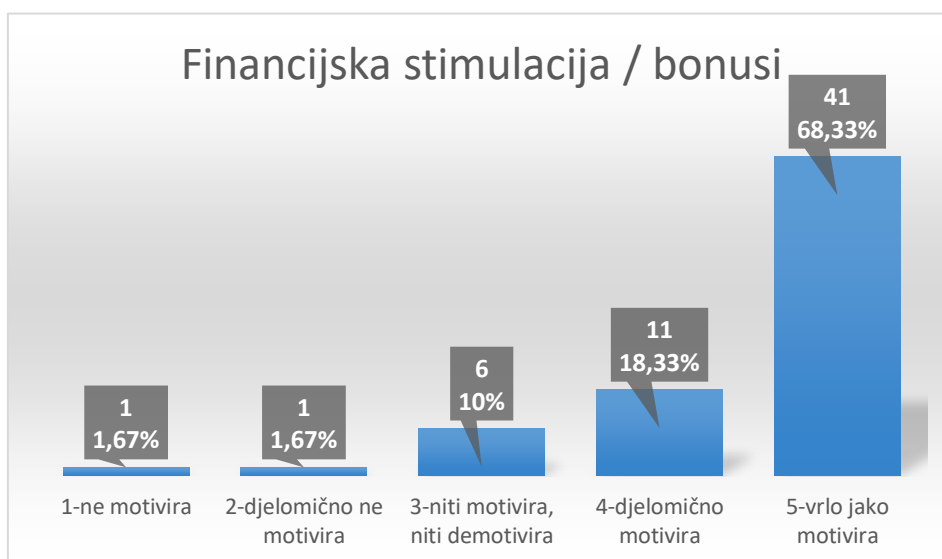
Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Prema grafikonu poštovanje i uvažavanje od strane voditelja niti motiviraju niti ne motivira dvadeset sedam ispitanika ili 45%, dok jednak broj ispitanika njih trinaest ili 21,67% djelomično i vrlo jako motivira. Ne motivira šest ispitanika ili 10%, a samo jednog ispitanika ili 1,66% djelomično motivira. Također zaposlenike motivacija zbog uvažavanja od strane voditelja, podjednako niti motivira niti ne motivira kao i one koji su se izjasnili da ih ipak djelomično i jako motivira.

Grafikonom 25. prikazuje se zadana tvrdnja- U kojoj mjeri motivira financijska stimulacija i bonusi.



**Grafikon 25. Motivacija - pomoću stimulacije i bonusa**



Izvor: Rezultat samostalno provedenog istraživanja

Od ukupno šezdeset ispitanika prema grafu većinu ispitanika njih četrdeset jednog ili 68,33% vrlo jako motivira financijska stimulacija i dodatni bonusi, djelomično motivira jedanaest ispitanika ili 18,33%. U malom su postotku oni koje niti motivira niti ne motivira njih šest ili 10% i tek po jednog ispitanika ili 1,67% financijska stimulacija ne motivira i djelomično motivira. Ipak financijski bonusi i stimulacija najveći broj ispitanika motivira za radom.

#### 4.4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Nakon obrade dobivenih rezultata anketnog upitnika u kojem je učestvovalo 60 ispitanika, s obzirom na strukturu ispitanika prema spolu možemo zaključiti da u promatranom poduzeću dominira ženska populacija sa 85%, dok je prisutnost muškog roda u manjini. Istraživanje je nadalje pokazalo, s obzirom na strukturu životne dobi, prevladava srednja životna dob ili dominira generacija Gen X sa 56,67% i Milenijalci ili Gen Y sa 33,33%. Struktura obrazovanja ispitanika pokazuje da sa 70% dominiraju oni sa srednjom stručnom spremom (SSS) a u istom omjeru sa 15% zastupljeni su oni sa višom stručnom spremom (VŠS) kao i oni sa visokom stručnom spremom (VSS). Od ukupnog broja ispitanika 41,67% je zaposleno u promatranom poduzeću više od 7 godina dok je njih 31,66% zaposleno između tri i sedam godina. Status zaposlenja, ugovor na neodređeno vrijeme posjeduje 85% zaposlenika. Promatrano sa stajališta pozicije u poduzeću njih 90% su zaposlenici bez menadžerskih odgovornosti.

Iz navedenog da se zaključiti da u promatranom poduzeću dominira ženska populacija srednje životne dobi , bez menadžerskih odgovornosti i sa srednjom stručnom spremom. Promatrano poduzeće ulaže u edukacije svojih djelatnika te s obzirom na status zaposlenja ispitanika od 85% da se zaključiti da poduzeće želi zadržati svoje educirane djelatnike i da su sa njihovim radnim učinkom zadovoljni.

Nadalje utvrđeno je da od anketiranih zaposlenika njih 41,67% je upoznato sa sistemom nagrađivanja, dok je 26.66% ni upoznato ni ne upoznato, samo 10% smatra da su jako upoznati sa sistemom nagrađivanja.

Iz navedenog se da zaključiti da način nagrađivanja nije svima jasan ili nije na transparentan način prezentiran i objašnjen.

Ocjenu zadovoljstva sustava materijalnim nagrađivanjem od 43,33% su uglavnom zadovoljni, dok njih 41,67% nit su zadovoljni nit su nezadovoljni. U manjini su oni koji su u potpunosti zadovoljni ili nisu zadovoljni materijalnim nagrađivanjem. Kod zadovoljstva ocjenjivanja nematerijalnog nagrađivanja prevladavaju niti zadovoljni niti ne zadovoljni zaposlenici njih je 45% , dok je 23,33% djelomično nezadovoljni. Od aspekata nematerijalnog nagrađivanja koji se koriste u promatranom poduzeću njih 55% se odlučilo za edukacije, a čak postotak od 41,66% ispitanika vidi u mogućnosti napredovanja. Iz navedenog možemo zaključiti da su ispitanici materijalnim i nematerijalnim nagrađivanjem podjednako ni zadovoljni ni nezadovoljni.

Ovdje možemo povući paralelu sa zadnjom skupinom odgovora na tvrdnje o motivaciji. 36,67% ispitanika tvrdi da ih nematerijalne nagrade niti motiviraju niti ne motiviraju a tek 35% ispitanika motiviraju. Uvažavanje od strane voditelja za radom, 45% niti motivira nit ne motivira dok je podjednak postotak od 21,67% koje djelomično i jako motivira . Pohvale i priznanja niti motivira niti ne motivira 38,33% , odmah je i onih koje djelomično motivira njih 36,67% , a nemali je postotak od 15% onih koje jako motivira. Na pitanje motiviranosti pomoću financijske stimulacije i bonusa čak 68,33% vrlo jako motivira a njih 18,33% djelomično motivira.

Iz navedenog može se zaključiti da anketirane zaposlenike promatranog poduzeća financijske stimulacije i bonusi najviše motiviraju za radom , dok su im priznanja i pohvale, uvažavanje od voditelja i nematerijalne nagrade osrednja motivacija , niti ih motiviraju niti ne motiviraju. Zaposlenici većinom pozitivno gledaju na sustav nagrađivanja i djelomično su zadovoljni ali

nematerijalnim nagrađivanjem i jesu i nisu zadovoljni i takav način nagrađivanja ih motivira i ne motivira, možda zato što im je to manje bitno.

Većina zaposlenika njih 90% nikad nije bilo dodatno nagrađivano zbog uspjeha rada cijele organizacije. Samo 10% ispitanika ili njih 6 je bilo dodatno nagrađivano za uspjeh organizacije. S obzirom da 10% ispitanika ili također njih 6 je bilo onih koji imaju menadžerske ovlasti, dalo bi se zaključiti da zaposlenici sa menadžerskim ovlastima su dodatno nagrađivani za uspjeh poduzeća. Način materijalnog nagrađivanja se ostvaruje varijabilnim dijelom plaće, i beneficijama slobodnog vremena. Varijabilni dio plaće koji po anketnom istraživanju iznosi od 55% do 75% na osnovnu plaću, ostvaruje se mjesečnim zadanim planom. Većina ispitanika smatra da je politika postavljanja mjesečnog plana djelomično motivirajuća njih 51.67%, dok 58,33% se slažu i ne slažu sa tvrdnjom da je demotivirajuća. O postavljanju realnosti mjesečnog plana većinom se ispitanici slažu ili ne slažu sa postavljenim brojkama. Na početku mjeseca je teško procijeniti može li se ili ne može ostvariti zadani plan, što vidimo iz postotka onih koji se djelomično slažu sa tom tvrdnjom od 40% i 38,33% onih koji se ni slažu ni ne slažu sa tvrdnjom.

Kao pokretač zalaganja i truda 73% ispitanika vidi u materijalnom nagrađivanju također visokim postotak od 70% ispitanika zadovoljno je sistemom nagrađivanja u promatranom poduzeću. U konačnici 66,66% ispitanika je uglavnom motivirano za rad kod poslodavca, dok je njih 21.66% djelomično motivirano.

Generalni zaključak provedenog empirijskog istraživanja u kojem je sudjelovalo 60 zaposlenika odabranog poduzeća, trgovine namještajem bi bio: u poduzeću po strukturi spola su većinom žene bez menadžerskih odgovornosti, srednje životne dobi Gen X, sa statusom zaposlenja na neodređeno i provedenim radnim stažem od 5 godina pa na više. Sustav nagrađivanja se ostvaruje mjesečnim zadanim planom, varijabilni dio plaće u prosjeku nosi od 55 do 70% plaće. Mjesečni zadani plan je relativno realan, ali na početku mjeseca se ne može procijeniti da li će biti dohvatljiv. Takav način rada većinu zaposlenika motivira, ali i ne mali broj demotivira. Kao pokretač rad i truda kod poslodavca ističu da je to materijalno nagrađivanje, iako nitko nije bio nagrađivan posebno za uspjeh cijele organizacije. Kao aspekte nematerijalnog nagrađivanja unutar poduzeća navode da su to edukacije i mogućnost napredovanja. Sa sistemom nagrađivanja su upoznati i ne upoznati, ali u konačnici su zadovoljni sustavom nagrađivanja kod poslodavca.

## 5. ZAKLJUČAK

U radu je razrađen teorijski dio u kojem su objašnjeni pojmovi i vrste nagrađivanja, kao i podjela i analiza trgovina prema različitim kriterijima. Na primjeru određenog poduzeća provedena je analiza sistema nagrađivanja i zadovoljstvo zaposlenika provedbom sistema nagrađivanja koja se primjenjuje u promatranoj organizaciji.

Način nagrađivanja je usko povezani sa motiviranjem rada zaposlenika. Motivirani i zadovoljni zaposlenici su najbitniji resurs svake organizacije. Pravedan i jasan sistem nagrađivanja, ugodna radna atmosfera, međuljudski odnosi unutar neke organizacije, zasigurno je najveći čimbenik koji doprinosi poslovnom uspjehu i napretku organizacije. Zadovoljstvo zaposlenika privlači i veći broj zadovoljnih kupaca. Poslodavac da bi ostvario željene ciljeve poseže za raznim načinima kompenzacija koje su materijalne i nematerijalne prirode. Materijalne kompenzacije ili materijalno nagrađivanje zasigurno više potiču zadovoljstvo zaposlenika, što u konačnici dovodi do privrženosti i lojalnosti zaposlenika u poduzeću. One se mogu podijeliti na izravne i neizravne materijalne kompenzacije. Izravne materijalne kompenzacije zaposlenik ih dobiva u novcu, što znači da tu spada plaća i razni bonusi za pojedinačni ili grupni rad. Neizravne materijalne kompenzacije doprinose standardu zaposlenika i zaposlenik ih dobiva već kod zapošljavanja (zdravstveno i mirovinsko osiguranje, plaćena prehrana, slobodni dani, godišnji odmor). Najveći motiv za radom kod zaposlenika je zasigurno plaća. Što je plaća poželjnija to je interes radnika za zapošljavanje na određeno radno mjesto veće. Ne manje bitne su i nematerijalne kompenzacije ( pohvale, sudjelovanje u odlučivanju ) koje imaju zadatak da kod zaposlenika postignu pozitivan psihološki učinak pomoću kojeg potiču zaposlenika na još veći trud i zalaganje. S obzirom da u današnje vrijeme u kojem tempo života svakog dana postaje sve dinamičniji, mnogi zaposlenici cijene i nematerijalni vid nagrađivanja (poput slobodnih dana, neradnih nedjelja), jer na takav način imaju više vremena za sebe i svoje obitelji. Menadžment u svakoj organizacije poseže za različitim oblicima i sistemima nagrađivanja i pomoću raznih edukacija, fleksibilnog radnog vremena , bonusa, nastoji zadržati interes stalnih zaposlenika kao i privući nove djelatnike. Nasuprot sistema nagrađivanja koje pozitivno utječe na zaposlenika imamo i destimulativno nagrađivanje čijom se primjenom nastoji spriječiti štetno ponašanje zaposlenika za organizaciju. Destimulativno nagrađivanje se primjenjuje pomoću usmenih opomena, kritika i putem novčanih kazni.

U slučaju povećane štete za organizaciju destimulativno nagrađivanje može dovesti i do prestanka radnog odnosa za zaposlenika.

U empirijskom dijelu rada provedeno je istraživanje u kojem je učestvovalo 60 zaposlenika. Poslovni subjekt u kojem je provedeno istraživanje bavi se prodajom namještaja i opremom za dom. Istraživanjem se došlo do spoznaja koji načini nagrađivanja se primjenjuju u promatranom poduzeću, koji od tih sistema nagrađivanja najviše motivira zaposlenike za radom kao i što unutar poduzeća najviše doprinosi zadovoljstvu zaposlenika. U promatranom poduzeću većinom dominira ženska populacija, srednje životne dobi, sa srednjom stručnom spremom (SSS), te polovica ispitanika je zaposlena više od sedam godina u poduzeću, a više od 85% ima ugovor o radu na neodređeno vrijeme. U tvrtki se sistem materijalnog nagrađivanja ostvaruje zadanim individualnim mjesečnim planom koji varira iz mjeseca u mjesec, te u konačnici mjesečna plaća sadrži od 55 do 70% varijabilnog dijela plaće. Takav način rada većinu zaposlenika motivira i uglavnom su zadovoljni, usprkos toga što im je sistem nagrađivanja ni poznat ni nepoznat i što na početku mjeseca ne mogu procijeniti da li će mjesečni plan biti dostižan da se dostigne. Visoki postotak od 70 % zadovoljnih zaposlenika ističe da im je pokretač zalaganja i truda ili drugim riječima motiviranost za radom upravo materijalni sistem nagrađivanja, njih 73%. Većina zaposlenika od 90% nikada nije bila dodatno nagrađivana zbog uspjeha cijele organizacije.

Iz provedenog empirijskog istraživanja provedenog u promatranom poduzeću možemo zaključiti da djelatnike na rad najviše motivira materijalni način nagrađivanja po principu stimulacije, dok nematerijalno nagrađivanje je manje zastupljeni motivator za radom. Većina zaposlenika je zadovoljna takvim sistemom rada.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P., (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
4. Buble, M., (2000): Management, Ekonomski fakultet Split, Split
5. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7(1), str. 56-63. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/101178> (Datum pristupa: 31.01.2024.)
6. Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. (2013). 'Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima', Tehnički glasnik, 7(2), str. 213-219. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/105610> (Datum pristupa: 31.01.2024.)
7. Dessler G., (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
8. Grabovac, N. (1999.). Upravljanje trgovinskim poduzećima. Sarajevo: Štamparija Fojnica.
9. Guzovski D. (2008). Trgovinsko poslovanje. Vukovar.
10. Kotler, Ph., Keller, K.L.: Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, 2008.
11. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). Osnove marketinga. Zagreb: Adverta.
12. Richards, R., Škreblin Kirbiš, I., i Koričan, M. (2009). 'Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima', *Obnovljeni Život*, 64.(4.), str. 513-528. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/44014> (Datum pristupa: 03.01.2024.)
13. Segetlija, Z. (2012). Maloprodaja u Republici Hrvatskoj. Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
14. Segetlija Z., Knego N., Knežević B. i Dunković D. (2011). Ekonomika trgovine. Zagreb: Novi informator d.o.o.
15. Segetlija, Z., Lamza-Maronić, M. (2002). Marketing trgovine. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
16. Šaban J., (1997): Vrednovanje i nagrađivanje rada: vrednovanje radnog učinka i sustavi nagrađivanja rada, HITA-CONSULTING, Zagreb
17. Tudor, G., (2010): Vođenje i motiviranje ljudi, M.E.P. d.o.o., Zagreb

## INTERNET IZVORI

URL 1: Evo kako izgraditi dobar sustav nagrađivanja i motivacije zaposlenika (2019),  
<https://www.gooma.biz/nagrađivanje-zaposlenika/> (Datum pristupa: 15.12.2023)

URL2: Prodaja i trgovina

<https://burza.com.hr/portal/prodaja-i-trgovina/11332> (Datum pristupa: 15.12.2023)

URL 3: Zakon o trgovini

<https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini> (Datum pristupa: 15.12.2023)

URL 4: Trgovina, gospodarska djelatnost

<https://www.enciklopedija.hr/clanak/trgovina> (Datum pristupa: 15.12.2023)

URL 5: Trgovina – što je to, definicija i koncept

[https://hr.economy-pedia.com/11039766-commerce-google\\_vignette](https://hr.economy-pedia.com/11039766-commerce-google_vignette) (Datum pristupa: 15.12.2023)

URL 6: Zakon o trgovini (2023),

<https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini> (Datum pristupa: 20.12.2023)

URL 7: Zakon o trgovini (2023),

<https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini> (Datum pristupa: 20.12.2023)

URL 8: Zakon o trgovini (2023),

<https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini> (Datum pristupa: 20.12.2023)

URL 9: Zaposleni prema djelatnostima u studenome (2023.)

<https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58005> (Datum pristupa: 20.12.2023)

URL 10: Zaposleni prema djelatnostima u studenome (2023.)

<https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58005> (Datum pristupa: 20.12.2023)

URL 11: Zaposleni prema djelatnostima u prosincu (2024.)

<https://podaci.dzs.hr/2023/hr/58007> (Datum pristupa: 05.01.2024)

## **GRAFIKONI**

**Grafikon 1. Struktura ispitanika prema spolu.**

**Grafikon 2. Struktura ispitanika s obzirom na dob ispitanika**

**Grafikon 3. Provedene godine radnog staža u promatranom poduzeću**

**Grafikon 4. Status zaposlenja u promatranom poduzeću**

**Grafikon 5. Pozicija zaposlenja u poduzeću**

**Grafikon 6. Struktura obrazovanja zaposlenika**

**Grafikon 7. Informiranost o sustavu nagrađivanja**

**Grafikon 8. Ocjena zadovoljstva za materijalno nagrađivanje.**

**Grafikon 9. Ocjena zadovoljstva za nematerijalno nagrađivanje.**

**Grafikon 10. Dodatno nagrađivanje zbog uspjeha poduzeća.**

**Grafikon 11. Oblici materijalnog nagrađivanja**

**Grafikon 12. Postotak varijabilnog dijela plaće**

**Grafikon 13. Aspekti nematerijalnog nagrađivanja**

**Grafikon 14. Vrste nagrađivanja kao pokretač zalaganja**

**Grafikon 15. Zadovoljstvo nagrađivanjem**

**Grafikon 16. Motiviranost za rad u promatranom poduzeću**

**Grafikon 17. Sistem materijalnog nagrađivanja**

**Grafikon 18. Politika postavljanja mjesečnog plana da li je realna**

**Grafikon 19. Mogućnost procjene mjesečnog plana na početku mjeseca**

**Grafikon 20. Motiviranje po zadanom mjesečnom planu**

**Grafikon 21. Demotiviranje zbog postavljanja mjesečnog plana prodaje**

**Grafikon 22. Motivacija nematerijalnim nagradama**

**Grafikon 23. Motivacija pohvalama i priznanjima**



**Grafikon 24. Motivacija ukazanog uvažavanja od voditelja**

**Grafikon 25. Motivacija - pomoću stimulacije i bonusa**

## **TABLICE**

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenika (izravne i neizravne)

Tablica 2. Vrste beneficija- neizravnih kompenzacija u poduzećima

Tablica 3. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

Tablica 4. Zadaci maloprodajnog poduzeća prema potrošaču

## **SLIKE**

Slika 1. Osnovne komponente plaće

# PRILOZI

## ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Ijubazno Vas molim da odvojite dio vremena i iskreno odgovorite na ponuđena pitanja. Ispunjavanjem ovog upitnika sudjelovat ćete u istraživanju na temu „NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA U FUNKCIJI POVEĆANJA PRODAJE U DJELATNOSTI TRGOVINA“ Svi prikupljeni podaci neće biti korišteni ni dijeljeni u druge svrhe već će se isključivo koristiti u svrhu ovog rada.

Anketni upitnik je u potpunosti anonimian!

Unaprijed hvala, bez Vaše pomoći ovo istraživanje ne bi bilo moguće,  
Loris Mračić, Sveučilište u Zadru, Odjel Ekonomije, diplomski studij Menadžment  
U Zadru, studeni 2023. godine.

### 1. Spol

- Muško
- Žensko

### 2. Dob

- Generacija Z (1995.-2010.)
- Generacija Y (1981. – 1994.)
- Generacija X ili Milenijalci (1965. – 1980.)
- Baby Boom (1945. – 1964.)
- Veterani (1928. – 1944.)

### 3. Koliko ste godina u poduzeću?

- < 1 godine
- Od 1 godine do 2 godine
- Od 2 godine do 3 godine
- Od 3 godine do 5 godina
- Od 5 godina do 7 godina
- > 7 godina

### 4. Koji status zaposlenja imate u Vašem poduzeću?

- Ugovor na određeno vrijeme
- Ugovor na neodređeno vrijeme

## 5. Pozicija u poduzeću

- Niži menadžment
- Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti

## 6. Obrazovanje

- Srednja škola (KV, VKV, SSS)
- VŠS (i stručni prvostupnik)
- VSS (i magistar struke)

## 7. U kojoj ste mjeri upoznati sa sustavom nagrađivanja u Vašem poduzeću ?

Zaokruži samo jedan odgovor

- U potpunosti sam upoznat/a
- Djelomično sam upoznat/a
- Ni upoznat/a ni neupoznat/a
- Uglavnom sam upoznat/a
- U potpunosti nisam upoznat/a

## 8. Koju bi ocjenu dali za ukupno zadovoljstvo materijalnim nagrađivanjem u Vašem poduzeću? (bonusi, beneficije, beneficije slobodnog vremena)

Označiti samo jedan broj

U potpunosti nisam zadovoljan/na      1    2    3    4    5      U potpunosti sam  
zadovoljna

## 9. Koju bi ocjenu dali za ukupno zadovoljstvo nematerijalnim nagrađivanjem koje Vam pruža poduzeće? (npr. ugodna atmosfera, fleksibilno radno vrijeme, mogućnost napredovanja)

Označiti samo jedan broj

U potpunosti nisam zadovoljan/na      1    2    3    4    5      U potpunosti sam  
zadovoljna

10. Da li ste do sada Vi osobno bili dodatno nagrađivani zbog cjelokupnih dobrih rezultata cijele organizacije?

Zaokruži samo jedan odgovor

- Da
- Ne

11. Koji oblici materijalnog nagrađivanja se primjenjuju u Vašem poduzeću?

Označite sve točne odgovore

- Iznad prosječna osnovna plaća (fiksna plaća svaki mjesec)
- Varijabilna individualna plaća (dio plaće ovisi o Vašem individualnom radnom učinku)
- Varijabilno grupno plaćanje (dio plaće ovisi o ostvarenom radnom učinku grupe, odjela, radne jedinice)
- Beneficije slobodnog vremena (plaćeni godišnji odmor, praznici,
- Razne usluge (prehrana, plaćeni programi rekreacije i dr.)

12. Ako se u Vašem poduzeću primjenjuje varijabilno nagrađivanje , koliki postotak od ukupne plaće otpada na varijabilno nagrađivanje?

-----

13. Koji aspekti nematerijalnog nagrađivanja su prisutni u Vašem poduzeću?

Označite sve točne odgovore

- Klizno radno vrijeme
  - Ugodna radna atmosfera
  - Edukacije
  - Pohvale za rad
  - Mogućnost napredovanja
- Ostalo:

-----

14. Koja vrsta nagrađivanja je pokretač Vašeg zalaganja i truda u poduzeću.?

Odaberi samo jedan odgovor.

- Nematerijalne nagrade – klizno radno vrijeme , edukacije, pohvale za rad
- Materijalne nagrade – novčane kompenzacije i bonusi
- Podjednako materijalne i nematerijalne nagrade.

15. Koliko ste bili zadovoljni nagrađivanjem?

- 1 (nisam nikad bio nagrađivan)
- 2 (nagrađivanje nije utjecalo na moju motivaciju)
- 3 (prolazno nagrađivanje, ali može bolje)
- 4 (zadovoljan sam s nagrađivanjem)
- 5 (vrlo sam zadovoljan, povećava moju motivaciju)

16. U kojoj mjeri ste motivirani za rad kod Vašeg poslodavca?

Označite samo jedan odgovor.

- 1 – Uopće nisam motiviran/a
- 2 – Uglavnom nisam motiviran/a
- 3 – Djelomično sam motiviran/a
- 4 – Uglavnom sam motiviran/a
- 5 – U potpunosti sam motiviran/a

17. Ako se u Vašem poduzeću koristi sistem materijalnog nagrađivanja na koji način se ono ostvaruje?

- Mjesečnim zadanim planom
- Tromjesečnim zadanim planom
- Šestomjesečnim zadanim planom
- Grupnim planom odjela
- Ostalo:

-----

Odredite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama: 1 – uopće se ne slažem; 2 – djelomice se ne slažem; 3 – nit se slažem nit se ne slažem ; 4 – djelomice se slažem ; 5 – u potpunosti se slažem

18. Smatrate li da je politika postavljanja mjesečnog plana prodaje fer i realna

1      2      3      4      5

19. Na početku mjeseca mogu procijeniti da li ću uspjeti ostvariti mjesečni plan.

1      2      3      4      5

20. Snažno me motivira sistem nagrađivanja po zadanom mjesečnom planu.

1      2      3      4      5

21. Demotivira me ambiciozno postavljanje mjesečnog plana prodaje.

1      2      3      4      5

22. Nematerijalne nagrade (npr. fleksibilno radno vrijeme, ugodna atmosfera i sl.)

ne motivira    1 2 3 4 5    vrlo jako motivira

23. Pohvala i priznanje za dobro odrađeni posao.

ne motivira    1 2 3 4 5    vrlo jako motivira

24. Poštovanje i uvažavanje od strane rukovoditelja.

ne motivira    1 2 3 4 5    vrlo jako motivira

25. Financijska stimulacija / bonus.

ne motivira    1 2 3 4 5    vrlo jako motivira

