

# Učinak bavljenja sportom na radnu uspješnost zaposlenika u maloprodaji

---

Zorko, Dora

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:768760>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

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



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment i marketing maloprodaje**

**UČINAK BAVLJENJA SPORTOM NA RADNU USPJEŠNOST**  
**ZAPOSLENIKA U MALOPRODAJI**

**Diplomski rad**

**Dora Zorko**

**Zagreb, kolovoz 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment i marketing maloprodaje**

**THE EFFECT OF SPORTS ON WORK PERFORMANCE OF  
EMPLOYEES IN RETAIL**

**Diplomski rad**

**Ime i prezime studentice: Dora Zorko**

**JMBAG studentice: 00067574500**

**Mentor: prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić**

**Zagreb, kolovoz 2024**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

\_\_\_\_\_  
(vlastoručni potpis studenta)

\_\_\_\_\_  
(mjesto i datum)

## SAŽETAK

Rad istražuje povezanost bavljenja sportom i radne uspješnosti zaposlenika u području maloprodaje. U dinamičnom sektoru maloprodaje, poslovni uspjeh uvelike ovisi o radnoj uspješnosti zaposlenika. Upravo zato, pronalaženje načina za osiguranje veće radne uspješnosti zaposlenika je zaista važno. Cilj rada je stoga bio shvatiti kako fizička aktivnost, odnosno bavljenje sportom, utječe na radnu uspješnost zaposlenika.

U teorijskom dijelu rada analiziraju se razni aspekti navedenog odnosa, posebice utjecaj sporta na fizičko i mentalno zdravlje, energiju, timski rad, motivaciju i rješavanje problema. Zaključeno je kako zaposlenici koji se bave sportom imaju višu razinu energije, veću koncentraciju i motiviraniji su, kao i da sportske aktivnosti potiču timski duh i utječu na socijalne vještine, dovodeći do bolje suradnje među zaposlenicima, ali i da bavljenje sportom smanjuje razinu stresa. U sklopu rada provedeno je i empirijsko istraživanje povezanosti bavljenja sportom i radne uspješnosti zaposlenika u maloprodaji. Rezultati istraživanja su ukazali kako je bavljenje sportom ispitanika tijekom života, a posebice učestalije i natjecateljsko bavljenje sportom, povezano s većom samoprocjenom radne uspješnosti.

Na temelju provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja dane su preporuke za odjele za ljudske potencijale u maloprodaji kako sportske aktivnosti koristiti kao sredstvo za povećanje radne uspješnosti zaposlenika.

**Ključne riječi:** sport, sportska aktivnosti, radna uspješnost, maloprodaja

## **ABSTRACT**

This paper investigates the impact of playing sports on the overall performance of employees in the field of retail. In the dynamic retail sector, business success largely depends on the performance of employees. That's why finding a way to improve work performance is really important. The goal of this research was to understand how physical activity, i.e. playing sports, positively affects the overall work performance of employees.

In the theoretical part of the paper, various aspects of the mentioned relationship are analyzed, especially the impact of sports on physical and mental health, energy, teamwork, motivation and problem solving. Employees who play sports have a higher level of energy, greater concentration and are more motivated. Moreover, sports activities encourage team spirit and influence social skills, lead to better cooperation among employees, and it's proven that playing sports reduces stress levels. Empirical research conducted in this paper explored the relationship between playing sports and the work performance of retail employees. The results of the research indicated that participating in sports during the respondents' life, and especially more often and competitively playing sports, is associated with a higher self-assessment of work performance.

Based on the conducted theoretical and empirical research, recommendations were given for human resource departments in retail on how to use sports activities as a means of increasing the work performance of employees.

**Keywords:** sport, sports activities, work performance, retail

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA U MALOPRODAJI.....</b>	<b>3</b>
2.1. Određenje i odabrana obilježja maloprodaje.....	3
2.2. Analiza kompetencija te izobrazba i razvoj zaposlenika u maloprodaji .....	5
2.3. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika u maloprodaji .....	12
2.4. Motiviranje zaposlenika u maloprodaji.....	14
<b>3. ULOGA SPORTA ZA USPJEH NA RADU U MALOPRODAJI .....</b>	<b>18</b>
3.1. Pojmovno objašnjenje sporta .....	18
3.2. Veza bavljenja sportom i radne uspješnosti zaposlenika .....	22
3.3. Sport i radna uspješnost zaposlenika u maloprodaji .....	23
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI BAVLJENJA SPORTOM I RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA U MALOPRODAJI.....</b>	<b>28</b>
4.1. Metodologija istraživanja.....	28
4.2. Rezultati istraživanja .....	30
4.2.1. Bavljenje sportom ispitanika .....	30
4.2.2. Samoprocjena radne uspješnosti ispitanika .....	36
4.2.3. Povezanost bavljenja sportom u četiri promatrana perioda i samoprocjene radne uspješnosti ispitanika .....	37
4.3. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja .....	39
4.4. Preporuke za odjele za ljudske potencijale u maloprodaji temeljem provedenog empirijskog istraživanja .....	39
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>41</b>

<b>POPIS IZVORA .....</b>	<b>42</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>45</b>
<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>45</b>
<b>PRILOG – ANKETNI UPITNIK.....</b>	<b>46</b>
<b>ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE .....</b>	<b>50</b>



## **1. UVOD**

### **1.1. Područje i cilj rada**

Radna uspješnost zaposlenika je važna komponenta uspjeha svake organizacije, a posebno u sektoru maloprodaje, zbog važnosti velikog angažmana, fleksibilnosti i učinkovitosti zaposlenika. Uz česte izazove koji se pojavljuju na dinamičnim tržištima, bitno je istražiti načine za poboljšanje radne uspješnosti zaposlenika. Jedan od značajnih čimbenika u ovome je bavljenje sportom i sama fizička aktivnost.

Bavljenje sportom ima pozitivne učinke na mentalno i fizičko zdravlje pojedinca, jer dovodi do povećanja energije, smanjenje stresa, bolje koncentracije i samouvjerenijeg timskog duha. Istraživanja su pokazala da fizički aktivni pojedinci iskazuju sposobnost za kvalitetnije rješavanje problema i veća razinu motivacije. Navedena obilježja su od velike koristi samim zaposlenicima u maloprodaji, gdje su za uspjeh ključni odnosi s kupcima i timski rad. Povezanost između tjelesne aktivnosti i radne uspješnosti zaposlenika je sve važnija tema istraživanja unutar područja poslovne psihologije i menadžmenta.

Cilj rada „Učinak bavljenja sportom na radnu uspješnost zaposlenika u maloprodaji“ je bio istražiti kakve učinke ima bavljenje sportom na radnu uspješnost zaposlenika u maloprodaji. Proučavanjem provedenih istraživanja i provođenjem vlastitog, nastojalo se dobiti uvid u povezanost između sportskih aktivnosti i radne učinkovitosti zaposlenika u maloprodaji.

### **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Tijekom pisanja diplomskog rada upotrijebljeni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori upotrijebljeni su za izradu teorijskog dijela rada, a korištene su stručne knjige i znanstveni članci iz baza podataka kao što su Hrčak i Research Gate. Primarni izvori podataka prikupljeni su putem provedenog empirijskog istraživanja korištenjem anonimnog anketnog upitnika, na uzorku od 84 ispitanika zaposlenih u maloprodaji.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad čini teorijski i empirijski dio te se dijeli na pet poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod, koji se dijeli na: područje i cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu rada.

Drugo poglavlje usmjereno je na upravljanje radnom uspješnosti zaposlenika u maloprodaji. Ono sadrži glavne pojmove vezane uz izobrazbu i razvoj zaposlenika u maloprodaji, praćenje radne uspješnosti zaposlenika u maloprodaji te poticanje motivacije zaposlenika u maloprodaji.

Treće poglavlje ukazuje na važnost bavljenja sportom za uspjeh na radu u maloprodaji. Objasnjen je pojam sporta te prikazana veza bavljenja sportom i radne uspješnosti zaposlenika općenito, a posebice zaposlenika u maloprodaji. Ukazano je i na strategije koje organizacije u maloprodaji mogu koristiti za poticanje bavljenja sportom njihovih zaposlenika u svrhu doprinosa njihovoj radnoj uspješnosti.

U četvrtom poglavlju prikazano je provedeno empirijsko istraživanje povezanosti bavljenja sportom i radne uspješnosti zaposlenika u maloprodaji na uzorku od 84 ispitanika. Prikazani su metodologija, rezultati i ograničenja istraživanja. Na kraju ovog poglavlja dane su preporuke odjelima za ljudske potencijala vezane uz poticanje bavljenja sportom u svrhu povećanja radne uspješnosti u maloprodaji.

U petom poglavlju naveden je zaključak ovog diplomskog rada, nakon čega su priloženi standardni tehnički dijelovi rada – popis izvora, popisi slika, tablica i grafikona, korišteni anketni upitnik te životopis kandidatkinje.

## **2. UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA U MALOPRODAJI**

Zaposlenici predstavljaju najvrjedniji resurs svake organizacije. Znanja, sposobnosti i vještine koje posjeduju imaju znatan utjecaj na uspjeh organizacija. Radi toga je bitno zapošljavati sposobne zaposlenike koji su motivirani za rad. Međutim, zbog promjena iz unutarnjeg i vanjskog okruženja, nisu dovoljni samo sposobni zaposlenici, nego je nužno i sustavno upravljanje njihovom radnom uspješnosti.

Svaka poslovna funkcija u nekoj organizaciji je značajna. No, prodaja je ta koja se direktno povezuje s postizanjem željenih ciljeva i poslovnog uspjeha organizacija. Svaka poslovna funkcija u organizaciji treba biti provedena na zadovoljavajući način, no ako nema prodaje i prihoda, organizacija se neće razvijati, a niti opstati. Posljedično je moguće zaključiti kako je prodaja ključna poslovna funkcija u svakoj organizaciji jer o njejoj uspješnosti ovise ulaganja u druge poslovne funkcije i time uspjeh svih ostalih poslovnih funkcija kao i same organizacije.

### **2.1. Određenje i odabrana obilježja maloprodaje**

Kada se govori o trgovini ističe se podjela sektora trgovine ovisno o pogledu s kojeg se promatra. No, kada se radi o aktivnostima vezanima za trgovinu i krajnje potrošače, trgovina se dijeli na trgovinu na veliko i trgovinu na malo. Trgovina na veliko, odnosno veleprodaja, odnosi se na prodaju proizvoda pojedinim kupcima s ciljem daljnje preprodaje proizvoda ili stvaranja novih proizvoda, dakle ne na prodaju krajnjem potrošaču. S druge strane, trgovina na malo, odnosno maloprodaja, objašnjava se kao prodaja proizvoda određenim krajnjim potrošačima za zadovoljavanje njihovih osobnih potreba. Glavne razlike između ova dva pojma prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1. Usporedba maloprodaje i veleprodaje

Osnova za usporedbu	Veleprodaja	Maloprodaja
<b>Značenje</b>	Prodaja robe u velikim količinama trgovcima, industrijama i drugim organizacijama	Kada se roba prodaje krajnjem potrošaču u malim količinama
<b>Stvara vezu između</b>	Proizvođač i trgovac	Veleprodaja i kupac
<b>Cijena</b>	Niža	Komparativno viša
<b>Konkurencija</b>	Manja	Vrlo visoka
<b>Obujam transakcije</b>	Veliki	Mali
<b>Kapitalni zahtjev</b>	Iznimno velik	Mali
<b>Ponuda</b>	Ograničeni broj proizvoda/usluga	Različiti proizvodi/usluge
<b>Područje djelovanja</b>	Šire geografsko područje, naprimjer različiti gradovi	Ograničeno na određeno manje geografsko područje
<b>Umjetnost prodaje</b>	Nije obavezna	Obavezna
<b>Potreba za oglašavanjem</b>	Manja	Izražena

Na temelju: Gadget (2019.)

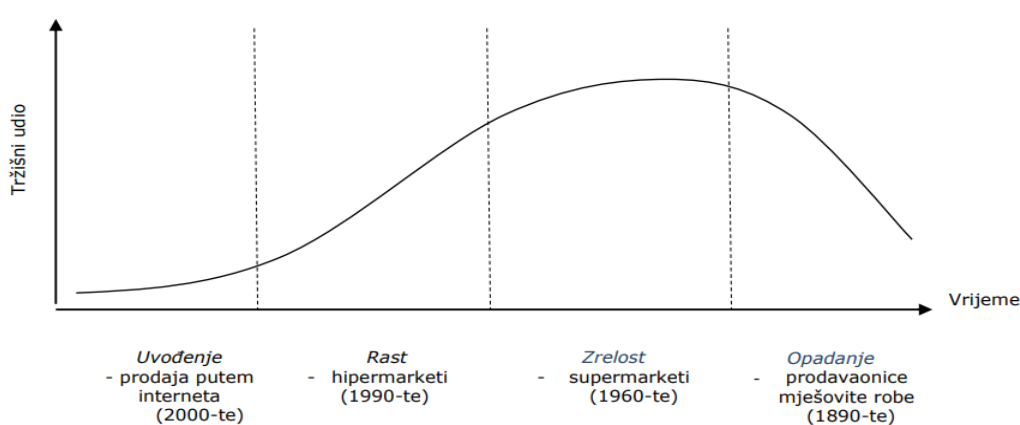
Za razumijevanje područja maloprodaje, kojim se bavi ovaj rad, važno je i razumijevanje životnog ciklusa maloprodajnih poduzeća. Životni ciklus određenog maloprodajnog poduzeća, kao što su Lidl, Konzum, Plodine i Walmart, dijeli se na četiri faze (Dunković, 2015.):

1. faza ulaska na tržište – s početkom ulaska na tržište osniva se novo poduzeće, koje na samom početku poslovanja neće ostvarivati dobit jer još nije dovoljno prepoznato od strane potrošača;
2. faza rasta – poduzeće ima povećanu prodaju i tržišni udio do određenog maksimuma kada kreće iduća faza;
3. faza zrelosti – kada se dostigne maksimalna razina prodaje i određenog tržišnog udjela, poduzeće stagnira, drži se na određenom nivou i bori se s velikom konkurencijom;

4. faza opadanja – ova faza se mora jednom dogoditi, međutim maloprodavači ju nastoje odgoditi boljim marketinškim mixom, smanjivanjem cijena i pojedinih troškova poslovanja, promjenom asortimana, većim brojem prodajnih usluga itd.

Na slici 1. prikazan je razvoj maloprodaje u Republici Hrvatskoj. Također je potrebno naglasiti da se u današnje vrijeme životni ciklus maloprodajnih poduzeća ubrzava, odnosno da se smanjuje vrijeme potrebno maloprodajnim poduzećima da dođu od faze uvođenja do faze rasta (Dunković, 2015.).

Slika 1. Životni ciklus maloprodajnih poduzeća u Hrvatskoj



Izvor: Renko (2019.)

## 2.2. Analiza kompetencija te izobrazba i razvoj zaposlenika u maloprodaji

Prva i najvažnija zadaća upravljanja zaposlenicima je analiza zaposlenika, koja se odnosi na utvrđivanje njihovih kompetencija i iskustava za obavljanje posla. Naime, tek je nakon utvrđenih prednosti i nedostataka zaposlenika moguće organizirati radnu snagu te maksimalno koristiti ljudske resurse (Bungić i Barić, 2009.).

Jedan od pristupa analizi zaposlenika je Matrica vještina. Matrica vještina predstavlja okvir koji se koristi za mapiranje vještina zaposlenika i njihovih razina, a sadrži informacije o dostupnim vještinama zaposlenika (Valamis, 2021). Ona daje jasan pregled vještina pojedinih zaposlenika te tako ukazuje na potrebe za njihovim dodatnim obučavanjem, ali i novim zaposlenicima.

Matrica vještina sadrži popis potrebnih vještina zaposlenika podijeljenih u skupine, nakon čega se ocjenjuju razine kompetencija pojedinih zaposlenika (Bungić i Barić, 2009.). Procjenjivanje vještina je moguće provoditi na nekoliko različitih načina, ovisno o potrebama organizacije – moguće je provoditi samoprocjenu vlastitih vještina od strane zaposlenika te ih kroz to poticati na razvoj, no učestalija je ocjena njihovih vještina od strane menadžera ili drugih članova tima (Bungić i Barić, 2009.).

No, kako bi se u potpunosti razumjela primjena Matrice vještina, treba sagledati njene prednosti i nedostatke. Njezine prednosti su (Bungić i Barić, 2009., 65-66.):

- identificiranje vještina omogućuje odabir i raspoređivanje zaposlenika prema njihovim vještinama te formiranje uspješnih timova;
- utvrđivanje nedostatnih kompetencija ukazuje na vještine koje nedostaju;
- utvrđivanje jaza između zaposlenika, pojedinih timova i odjela ističe nedostatke za skladno djelovanje;
- praćenje razvoja zaposlenika omogućuje detaljan uvid u nedostatke koje zaposlenici trebaju ispraviti;
- praćenje ključnih zaposlenika omogućuje usmjeravanje na razvoj zaposlenika s najboljim vještinama, kao i osiguravanje njihovog zadovoljstva, a omogućava i lakšu identifikaciju osoblja za unaprjeđenje.

Nedostaci Matrice vještina su (Bungić i Barić, 2009., 65-66.):

- konstrukcija dobre matrice zahtijeva dosta pripreme i vremena;
- za analizu podataka je potrebno mnogo vremena;
- može doći do unošenja u sustav netočnih procjena zbog nedovoljne analize vještina pojedinog zaposlenika.

Matrica vještina ima važnu ulogu u organizacijama koje teže sustavnoj izobrazbi i razvoju ljudskih potencijala. Ovaj alat omogućuje pregled dostupnih vještina zaposlenika, kako pojedinaca tako i timova. Kroz Matrice vještina organizacije mogu uvidjeti nedostatke u kompetencijama svojih zaposlenika, pratiti razvoj ključnih zaposlenika te bolje gospodariti ljudskim resursima čime doprinose optimalnom formiranju uspješnih timova, njihovoj radnoj

uspješnosti i u konačnici uspjehu cjelokupne organizacije. Na slici 2. je prikazan primjer Matrice vještina.

Slika 2. Primjer Matrice vještina

Employees	Skills						
	Induction Process	Customer Focus	Payroll Processing	Excel Intermediate	Excel Advanced	Presentation Skills	Safety Training
Team Member A	5	3	1	1	1	1	1
Team Member B	5	5	4	1	5	4	2
Team Member C	3	3	5	3	4	2	4
Team Member D	4	5	1	3	4	5	4
Team Member E	4	4	1	3	2	5	5
Total	21	20	12	11	16	17	16
Skills Average	4	4	3	3	3	3	3

1 Training Required  
 2 Currently Being Trained  
 3 Basic Training Received  
 4 Skilled Enough  
 5 Can Coach

Izvor: Valmalis (2021.)

Matrica vještina je temeljni alat za oblikovanje ljudskih resursa i usklađivanje njihovih kompetencija s potrebama organizacije, što se podudara s modelom sustavnog razvoja ljudskih potencijala, koji teži kontinuiranom napredovanju zaposlenika u svrhu unapređivanja njihovim radnih rezultata.

Današnje tržište zahtijeva da organizacije budu izuzetno prilagodljive i brze u reakcijama kako bi ostale konkurentne (Blažinić, 2011.). Učinkovitost i fokus na rezultate postaju ključni čimbenici dugoročne održivosti zbog čega organizacije moraju kontinuirano ulagati u ljudski kapital kako bi osigurale da ljudi pružaju kvalitetne usluge (Blažinić, 2021.). Prema Blažiniću (2021.), ulaganja u ljude odnosno razvoj njihovih ključnih kompetencija te osposobljavanje menadžera za upravljanje promjenama važni su za uspješno poslovanje u turbulentnim vremenima.

Pozitivne posljedice primjene modela sustavne izobrazbe i razvoja su (Blažinić, 2021., 85-86.):

- poboljšana kvaliteta usluga i cjelokupnog djelovanja organizacije,
- detaljno definiranje koje vještine zaposlenici trebaju imati,
- točne informacije o intelektualnom, socijalnom i moralnom kapitalu zaposlenika,
- kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima,
- maksimalizacija ljudskih potencijala.

Cilj izobrazbe i razvoja ljudskog kapitala u maloprodajnim poduzećima je osigurati odgovarajuću radnu snagu koja će omogućiti ispunjavanje strategijskih ciljeva (Požega, 2012.). Iz tog je razloga važno osvijestiti temeljne obrazovne potrebe zaposlenika općenito, a tako i onih u maloprodaji, koje se dijele na (Požega, 2012.):

1. temeljna znanja i vještine,
2. stručna znanja,
3. interpersonalne vještine i
4. strategijske vještine.

Postoji nekoliko skupina modela učenja putem kojih se osigurava da zaposlenici posjeduju potrebna znanja i vještine za obavljanje posla, a koji su posebice pogodni za područje maloprodaje, koji su: modeli obrade informacija, modeli iskustvenog učenja i socijalni modeli učenja (Kolb, 1984.).

**Modeli obrade informacija** su najpoznatiji modeli, a omogućuju učenje i pamćenje temeljem sakupljanja i pohranjivanja informacija, pri čemu se sustavi učenja i pamćenja dijele na (Kolb, 1984.).

- senzorno učenje i pamćenje – primanje informacija iz vanjskog svijeta putem osjetila, no koje je kratkog vijeka zadržavanja informacija;
- kratkoročno pamćenje – ograničen kapacitet informacija, gdje nove informacije šalju u zaborav stare;
- dugoročno pamćenje – znanje je trajno pohranjeno.

Procesi koji povezuju različite faze pamćenja uključuju pažnju, koja omogućuje prijenos informacija iz drugog u treći segment učenja i pamćenja, te proces dozivanja, kojim se te informacije vraćaju u kratkoročno pamćenje za potrebe radnog pamćenja prilikom obavljanja



zadataka (Kolb, 1984.). Prema ovom modelu učenja, kvaliteta prihvaćanja informacija ovisi o njihovoj obradi prije pohrane – na primjer, ako osoba sluša predavača obraćajući pažnju samo na njegove geste i tonalitet, informacije će biti obrađene površno, međutim ako osoba povezuje novostečeno znanje s vlastitim iskustvima i već postojećim znanjima, povećava se vjerojatnost dugotrajnijeg pamćenja informacija (Kolb, 1984.)

**Modeli iskustvenog učenja** uključuju povezivanje teorije i radnih zadataka, a temelje se na sljedećim pretpostavkama (Kolb, 1984.):

1. učenje simultano s doživljajem – gdje se kod učenja novih vještina pazi na moguće pogreške;
2. retroaktivno učenje – promišljanje o stečenom znanju i boljem obavljanju zadataka;
3. proaktivno učenje – predviđanje ponašanja u određenim situacijama.

Prvi pristup iskustvenom učenju (**učenje simultano s doživljajem**) obilježava motivacijski i afektivni aspekt učenja te se temelji na samoostvarenju i stvarnom iskustvu, dakle pojedinac funkcionira tako da zadovoljava specifične potrebe nužne za preživljavanje, ekonomsku i socijalnu sigurnost, pripadanje, postignuće i samoostvarenje hijerarhijskim redosljednom (Kolb, 1984.). Nadalje prema Kolbu (1984.), **retroaktivno učenje** se temelji na analizi prethodno stečenih znanja i iskustava. Kroz refleksiju, zaposlenici nastoje poboljšati svoju učinkovitost i prilagoditi svoje pristupe budućim zadacima. **Proaktivno učenje** se fokusira na predviđanje budućih situacija kako bi se pojedinci bolje pripremili za nadolazeće izazove (Kolb, 1984.). Ovaj pristup pomaže zaposlenicima da razviju potrebne vještine i strategije koje će im omogućiti uspješno nošenje s promjenama (Kolb, 1984.).

**Socijalni modeli učenja** objašnjavaju da se znanje prikuplja procjenom ponašanja drugih koji se koriste kao model za učenje (Kolb, 1984.).

Proces učenja odvija se u nekoliko faza (Bahtijarević-Šiber, 1999.): (1.) određivanje zaposlenika s potrebom za dodatno obučavanje, (2.) planiranje potrebnog edukacijskog procesa, (3.) provođenje edukacijskog procesa te (4.) evaluacija edukacijskog procesa.

Prva faza uključuje detektiranje zaposlenika s potrebom za dodatno obučavanje uz istraživanje koja je vrsta obučavanja potrebna. Ova je faza izrazito važna jer ukoliko se odvije precizno i brzo, veća je vjerojatnost uspjeha ostatka procesa učenja (Bahtijarević-Šiber, 1999.). U svim

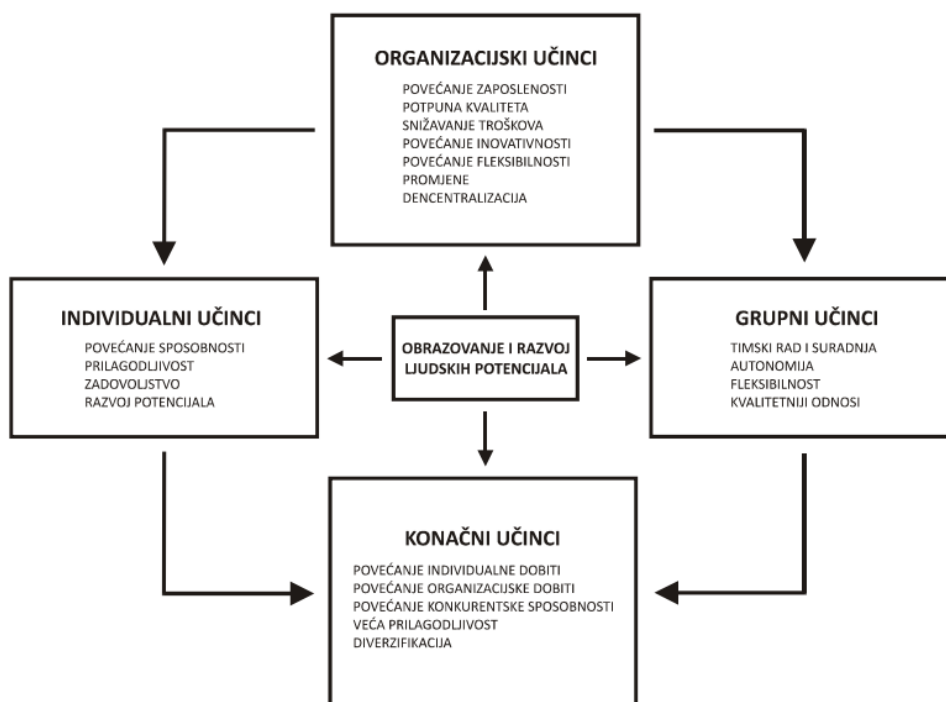
vrstama organizacija, a tako i u maloprodaji, potrebe za dodatnim obučavanjem na poslu potrebno je sagledati na tri razine (Bahtijarević-Šiber, 1999.):

- analiza trenutne radne uspješnosti pojedinca i procjena potreba za budućom radnom uspješnosti kako bi se umanjila razlika između postojećih i potrebnih vještina;
- analiza određenog radnog mjesta u smislu potrebnih i željenih znanja i vještina pojedinca za uspješno obavljanje poslova na tom radnom mjestu;
- analiza organizacije radi uvida u ciljeve i strategije organizacije koje je potrebno ostaviti te organizacijsku kulturu putem koje se oni ostvaruju, kao i ljudskih potencijala koji nedostaju poduzeću da ostvari te ciljeve i strategije.

Druga faza procesa učenja je osiguravanje obrazovnog procesa putem vlastitih kanala obučavanja i/ili ugovaranja istih s obrazovnim institucijama izvan matičnog poduzeća, pri čemu odabir oblika nastavne metode treba ovisiti o potrebama organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Treća faza procesa učenja je provedba obučavanja, kao i njegovu evaluaciju kako bi se utvrdili učinci obučavanja u svrhu poboljšanja procesa obučavanja u budućnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Na slici 3. prikazani su potencijalni učinci obučavanja zaposlenika.

Slika 3. Potencijalni učinci obučavanja



Izvor: Bahtijarević Šiber (1999.)

Dvije osnovne skupine programa obučavanja koje primjenjuju suvremene organizacije razlikuju se prema mjestu odvijanja i korištenim metodama, odnosno dijele na metode obučavanja na poslu i metode obučavanja izvan posla. Najčešće korištenje metode obučavanja zaposlenika na poslu su (Bahtijarević-Šiber, 1999.):

- pojedinačne instrukcije;
- rotacija obavljanja posla;
- pripravnički staž;
- mentorstvo.

Najčešće korištene metode obučavanja zaposlenika izvan posla su (Bahtijarević-Šiber, 1999.):

- predavanja;
- audiovizualne tehnike;
- programirano učenje;
- učenje putem računala;
- interaktivni video;

- konferencije i rasprave;
- obučavanje u stimuliranim uvjetima;
- metoda slučajeva;
- igranje uloga i poslovne igre.

Najučinkovitije metode za obučavanje menadžera su igra uloga, metoda rasprave i metoda slučajeva, odnosno oni procesi obučavanja koji omogućuju aktivno sudjelovanje polaznika (Ecimović Nemarnik, 2022.). No, usavršavanje menadžerskog osoblja u organizacijama uključuje i sljedeće metode (Ecimović Nemarnik, 2022.):

- planirano napredovanje – omogućuje polaznicima dobivanje postupnih uputa za razvoj njihovih kompetencija,
- radno mjesto „pomoćnika“ – proširivanje znanja putem učenja od nadređenih, kojeg je prednost rad s iskusnim menadžerima;
- sudjelovanje u radu različitih organizacijskih odbora – polaznici ulažu napore zajedno s nadređenima kako bi se riješila specifična problematika ili došlo do odgovora vezanih uz pitanja koja su povezana s procesom funkcioniranja organizacije.

### **2.3. Praćenje radne uspješnosti zaposlenika u maloprodaji**

Praćenje radne uspješnosti obuhvaća postupak praćenja i analiziranja zaposlenika te njihovih radnih učinaka kako bi se stekao što bolji uvid u to kako zaposlenik radi, koliko dobro radi i kako bi se utvrdilo je li moguće, i ako jest, na koji način ili načine raditi brže, bolje, učinkovitije (Požega, 2012.).

Praćenje i analiza radne uspješnosti provodi se u tri koraka koji zajedno čine postupak vrednovanja radne uspješnosti ili učinkovitosti zaposlenika (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- određivanje kriterija radne uspješnosti (treba odrediti kriterije koji će predstavljati radnu uspješnost, a koji ovise o ciljevima koje organizacija želi postići u određenom vremenskom razdoblju),
- vrednovanje radne uspješnosti (praćenje ili ocjenjivanje radne uspješnosti koje je potrebno provoditi kontinuirano),

- davanje povratnih informacija (provođenje razgovora o uspješnosti sa zaposlenicima, a koji uključuje rješavanje nastalih problema te poticanje viših razina radne aktivnosti i radne uspješnosti u budućnosti).

Vrednovanje radne uspješnosti zaposlenika u maloprodaji može se provoditi na više načina, od kojih su tri posebice prikladna pristupa korištenje metoda uspoređivanja, ljestvica procjene i lista označavanja, kojih su vrste prikazane u tablici 2.

Tablica 2. Metode ocjenjivanje radne uspješnosti

Metode uspoređivanja	Ljestvice procjene	Check-liste (liste označavanja)
Obična metoda rangiranja Naizmjenično rangiranje Metoda uspoređivanja u parovima Metoda prisilne distribucije	Grafičke ljestvice procjene Deskriptivne (opisne) ljestvice procjene	Liste slobodnog izbora Liste prisilnog izbora

Na temelju: Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.)

Ljestvice procjene su najpopularnija metoda za vrednovanje radne uspješnosti zaposlenika jer ocjenjuju individualnu radnu uspješnost i jer se temelje na prethodno uspostavljenim standardima odnosno kriterijima radne uspješnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Kao što je prethodno navedeno, sastavni dio procesa vrednovanja radne uspješnosti je razgovor o uspješnosti, koji je izrazito važan s obzirom da je njegova svrha davanje povratnih informacija o uspješnosti u određenom vremenskom razdoblju te postavljanje daljnjih ciljeva i planova razvoja za nadolazeća razdoblja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Tri su osnovne vrste razgovora o uspješnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- reći i prodati – jednosmjerni monolog s autokratskim stilom;
- reći i slušati – dvosmjerna komunikacija uz obrambenu poziciju podređenog;
- rješavanje problema – zajednička rasprava s naglaskom na budućnost pri kojoj i menadžer i podređeni aktivno sudjeluju u razgovoru.

## 2.4. Motiviranje zaposlenika u maloprodaji

“Kada se govori o motivaciji uvijek se ukazuje na pokretačke sile u pojedincu. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u biti različite, obje sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čovjeka” (Jambrek i Penić, 2008.). Navedeno, naravno, vrijedi i za područje maloprodaje. Važnost motivacije u maloprodaji očita je i u sljedećemu (Misra, 2015.):

- ◆ Učinkovita upotreba resursa u maloprodaji, a koji se svi koriste od strane ljudskih resursa, ovisna je o visokoj razini motivacije i inspiriranosti zaposlenika jer oni u tom slučaju optimalno koriste resurse.
- ◆ Visoko motivirani zaposlenici u potpunosti koriste svoju energiju i druge sposobnosti, čime podižu postojeću razinu učinkovitosti.
- ◆ Postizanje organizacijskih ciljeva moguće je kroz proces motivacije zaposlenika koji pomaže u oblikovanju radnog ponašanja zaposlenika i čini ga poželjnim za postizanje organizacijskih ciljeva. Naime, visoko motivirani zaposlenici usmjeravaju svoje napore prema ostvarivanju ciljeva. Štoviše, predaniji su i suradljivi u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.
- ◆ Izostanci (apsentizam) i odlasci iz organizacije (fluktuacija) zaposlenika su rjeđi ukoliko su zaposlenici visoko motivirani. Visoko motivirani zaposlenici su odaniji organizaciji.
- ◆ Visoka razina motivacije zaposlenika je temelj dobrih poslovnih odnosa. Naime, zaposlenici koji nisu motivirani nisu voljni poštivati bilo kakva pravila, a što neizbježno narušava poslovne odnose.
- ◆ Ukoliko su zaposlenici motivirani, održavaju samodisciplinu, proizvode više i osiguravaju produktivno unutarnje radno okruženje, što na kraju stvara bolji dojam kod vanjskih dionika, čime se poboljšava i korporativni imidž organizacije.

Važna sposobnost menadžera je sposobnost motiviranja zaposlenika, koji treba probuditi želju zaposlenika za doprinosom uspjehu cjelokupne organizacije. No, pronalazak prikladnog načina motiviranja nije lak zadatak jer različiti pojedinci imaju različite potrebe i želje. Kao što prikazuje slika 4., lanac motivacije zaposlenike započinje uočavanjem potreba i želja pojedinaca koje stvaraju tenzije, a koje tijekom ostvarenja željenog cilja kao rezultat imaju satisfakciju.

Slika 4. Lanac potrebe-želje-satisfakcija



Izvor: Koontz i Weihrich (1998.)

Menadžeri stalno traže inovativnija rješenja za poticanje zaposlenika. Strategije izravnog (u novcu) i neizravnog (u vrijednostima koje poboljšavaju životni standard zaposlenika ali nisu izražene u novcu) putem kojih menadžeri u maloprodaji mogu motivirati svoje zaposlenike navedene su u tablici 3., pri čemu materijalne kompenzacije na razini pojedinca zaposlenici dobivaju na temelju vlastite pozicije i učinka, a materijalne kompenzacije na razini organizacije samim pripadanjem nekoj organizaciji.

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija za potrebe motiviranja zaposlenika u maloprodaji

RAZINA	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
POJEDINAC	Plaće Bonusi Naknade za rad na projektima Naknade za širenje znanja Naknade za inovacije	Stipendije i školarine Slobodni dani Poslovni automobil Profesionalna odjeća Dodatni mirovinski program
ORGANIZACIJA	Bonusi vezani za rezultate Dobitak organizacije ili organizacijske jedinice Udio u profitu Udio u vlasništvu	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmori Skrb o djeci i starijima "Božićnica" i sl.

Izvor: Bahtijarević-Šiber (1999.)

Postoje i nematerijalni načini motivacije zaposlenika putem kojih organizacija odnosno menadžeri mogu motivirati zaposlenike, kao što su (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.):

- oblikovanje posla – utvrđivanje sadržaja posla, funkcija i socijalnih odnosa izvršitelja tj. zaposlenika kako bi oni bili motiviraniji; uključujući rotaciju posla, proširivanje posla te obogaćivanje posla;
- stil menadžmenta – obilježja menadžera te stil vođenja koji koriste;
- participacija zaposlenika – sudjelovanje zaposlenika u procesima odlučivanja koji su bitni za rad i cjelokupno poslovanje;
- upravljanje pomoću ciljeva (engl. management by objectives – MBO) – oblik participativnog menadžmenta koji se temelji na zajedničkom utvrđivanju zadataka nadređenog i podređenog te samokontroli podređenih;
- fleksibilni oblici rada – fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan, fleksibilno radno mjesto i sl.;
- priznanja – zahvale, pohvale i povratne informacije;
- dobra organizacijska kultura – odnosi se na socijalne odnose koji vladaju u organizaciji;
- mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja te mogućnost napredovanja i razvoja karijere;
- samomotiviranje – podizanje vlastite motivacije.

Prema Dunkoviću (2015.), zadržavanje talentiranih zaposlenika je ključno za dugoročni razvoj maloprodajnog poduzeća. Jedan od strategijskih pristupa osiguravanja navedenoga u maloprodajnim poduzećima je jačanje uloge zaposlenika u odlučivanju kroz proširivanje njihovih ovlaštenja odnosno njihovu participaciju u odlučivanju, čime se povećava njihov osjećaj samopouzdanja i privrženosti organizaciji (Dunković, 2015.). Također, umanjivanje hijerarhijskih razlika i promicanje jednakosti unutar organizacije stvara u maloprodajnim poduzećima atmosferu u kojoj zaposlenici osjećaju da igraju važnu ulogu u postizanju poslovnih ciljeva (Dunković, 2015.). Zadovoljstvo zaposlenika, koje se očituje kroz njihovu predanost te međusobno poštovanje unutar radnog okruženja, ključan je čimbenik za uspjeh svakog poduzeća, a tako i maloprodajnih poduzeća, što pokazuju i istraživanja koja ukazuju da zadovoljstvo i učinak zaposlenika na radu ne ovise isključivo o plaći nego i o drugim materijalnim i nematerijalnim čimbenicima (Dunković, 2015.).



Motivirani zaposlenici obavljaju posao s manje grešaka, doprinose boljoj radnoj atmosferi i imaju pozitivniji odnos prema svojim kolegama, što sve zajedno značajno poboljšava ukupne učinke maloprodajnih poduzeća (Dunković, 2015.).

### **3. ULOGA SPORTA ZA USPJEH NA RADU U MALOPRODAJI**

#### **3.1. Pojmovno objašnjenje sporta**

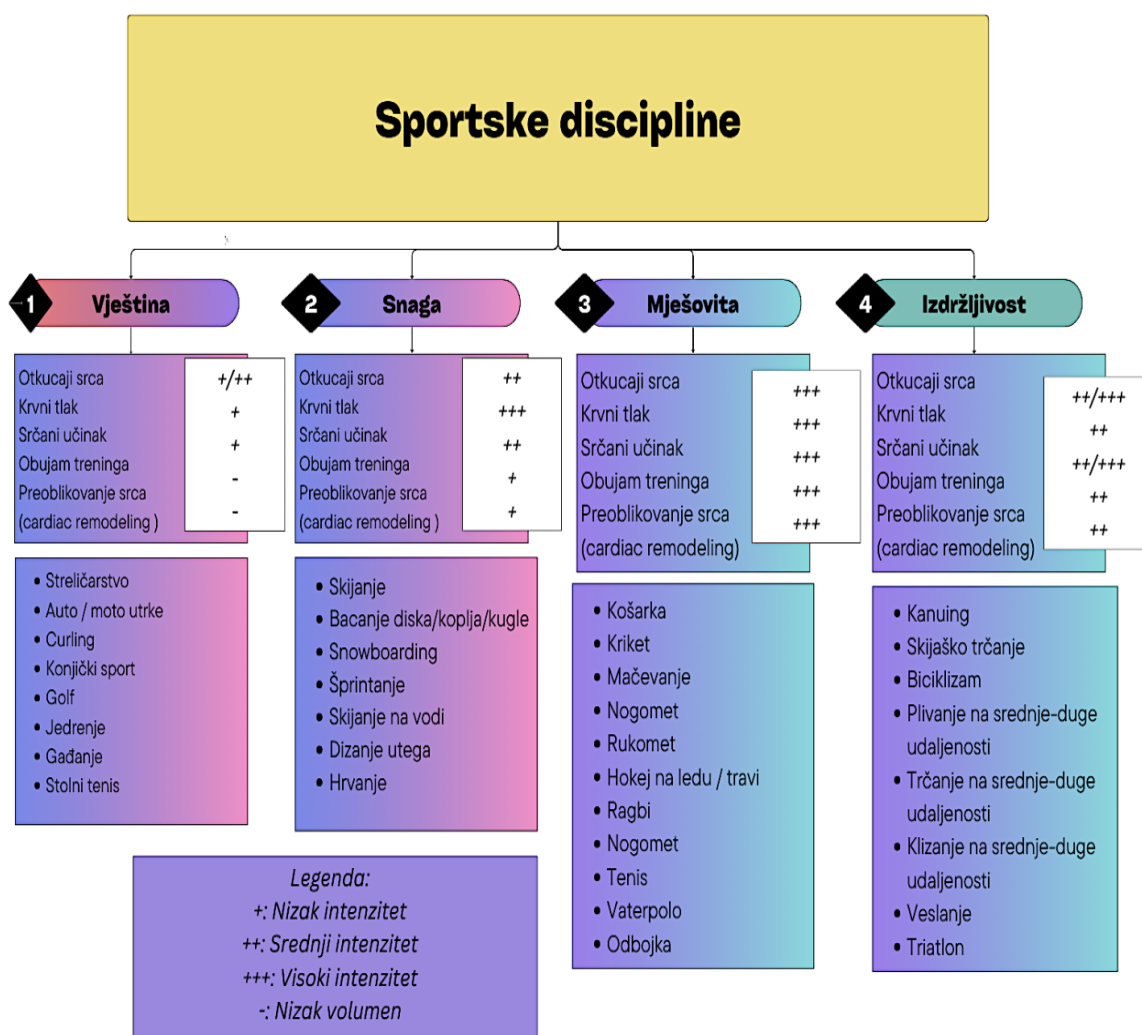
Za razumijevanje uloge sporta u radu, potrebno je razumjeti pojam sporta, koji se uz tjelovježbu odnosi i na natjecanja i uspoređivanja snaga koja su slijedila društveni razvoj čovječanstva od samih početaka Panhelenskih i Olimpijskih igara u antičkoj Grčkoj do modernog sporta (Milanović, 2013.).

Prema definiciji vijeća Europe „sport“ podrazumijeva sve oblike povremenog ili organiziranog sudjelovanja u tjelesnim aktivnostima koje imaju za cilj izražavanje ili poboljšanje tjelesne kondicije i mentalnog blagostanja, stvaranje društvenih odnosa te postizanje rezultata u natjecanju na svim razinama natjecanja (Council of Europe, 1992.).

Sama potreba za kretanjem je među osnovnim ljudskim potrebama, a kako bi ispunili tu potrebu, ljudi se aktivno bave sportom i željenim sportskim aktivnostima, neovisno o životnoj dobi ili spolu (Milanović, 2013.). Štoviše, u današnje su vrijeme tjelovježba, rekreacija i sport uključeni u društveni razvoj svih dobnih skupina – od mlađih dobnih skupina kroz programe sportske škole, do skupina u poznijim godinama kroz sportske programe za stariju dob (Milanović, 2013.).

Sport se može klasificirati na razne načine, a jedan od njih je na temelju sportskih disciplina, a što prikazuje slika 5.

Slika 5. Sportske discipline



Izvor: Institute of Sports Medicine (2018.)

Stručnjaci su podijelili sportove u sportske discipline s obzirom na njihovu fizičku izazovnost (npr. krvni tlak i otkucaj srca). Sukladno tome govori se o četiri skupine sportskih disciplina koje su prema Institutu za sportsku medicinu u Salzburgu sljedeće (Institute of Sports Medicine, 2018.):

- ◆ Sportske discipline koje zahtijevaju vještine – Ovu kategoriju sportova simbolizira kontrola pokreta koja kombinira tehničke i tjelesne aspekte, uz umjereni porast otkucaja srca i krvnog tlaka. Primjeri uključuju sportove poput golfa i stolnog tenisa, gdje preciznost pokreta i fokus na tehniku igraju ključnu ulogu. Za vrijeme ovih sportova otkucaji srca postupno rastu, prateći napor, no ne dostižu ekstremne razine kao kod intenzivnijih sportova.

- ◆ Sportske discipline koje zahtijevaju snagu – Ova kategorija odnosi se na sportove koji se oslanjaju na eksplozivnu mišićnu snagu. Značajke ovih sportova uključuju naglo povećanje broja otkucaja srca i nagli rast krvnog tlaka zbog intenzivnih napora, kao što su primjerice naponi pri hrvanju i dizanju utega. Dodatno, pri ovim sportovima, zbog učestalih ponavljanja visoko intenzivnih pokreta, tijelo brzo ulazi u stanje visokog opterećenja, zahtijevajući snažne mišićne kontrakcije koje rezultiraju brzim rastom srčanih parametara.
- ◆ Mješoviti sportovi – Ovi sportovi kombiniraju dinamične i statične faze tjelesne aktivnosti. Intenzitet i trajanje vježbanja variraju ovisno o ulozi sportaša i specifičnoj aktivnosti. Primjeri uključuju sportske igre poput nogometa i košarke, gdje se smjenjuju intenzivne akcije i kratki periodi oporavka. Ovi sportovi također uključuju kombinaciju aerobnog i anaerobnog rada, što dovodi do varijabilnih otkucaja srca i krvnog tlaka tijekom trajanja sportske aktivnosti.
- ◆ Sportske discipline koje zahtijevaju izdržljivost – Ovu kategoriju obilježava prolongirano, intenzivno vježbanje koje je često povezano s dinamičkim i statičkim naporima. Srčani volumen se održava blizu maksimalne vrijednosti kroz duži period, što je karakteristično za sportove poput triatlona i dugotrajnog trčanja. Sportske discipline koje spadaju u ovu skupinu zahtijevaju visoku razinu kardiorespiratorne kondicije, budući da tijelo mora održavati visoke razine intenziteta tijekom dužeg vremena.

Bavljenje sportom u rekreativne svrhe prvenstveno je motivirano potrebom za zdravim životom, no i drugi ciljevi motiviraju pojedince na tjelovježbu, kao što prikazuje slika 6. na kojoj su navedeni elementi vezani uz tjelovježbu koji pospješuju zdrav život.

Slika 6. Elementi tjelovježbe za zdrav život



Izvor: Bungić i Barić (2009., str. 67.)

Kako ističu Bungić i Barić (2009.), ključne dobrobiti redovitog vježbanja su: uravnoteživanje životnih navika vezanih uz zdravlje (npr. pravilno spavanje, usklađivanje rada i odmora, apstinencija od alkohola i droga), razvoj osobnosti (bavljenje sportom potiče sposobnost donošenja odluka, upornost i disciplinu), razvoj motoričkih sposobnosti, kao i stimuliranje tjelesnog razvoja mladih, ali i postizanje osjećaja zadovoljstva zbog zadovoljavanja potreba za kretanjem i igrom.

No, bavljenje sportom ima i ekonomske učinke, i to kako na individualnoj tako i društvenoj razini. Primjerice, bavljenje sportom doprinosi smanjenju troškova zdravstvene zaštite putem poticanja zdravih životnih navika koje dovode do smanjenja pretilosti i bolesti srca (Coalter, 2005.). Također, sport kao djelatnost generira znatne ekonomske koristi kroz potrošnju za sportsku opremu, članarine, sportska događanja i slično (Coalter, 2005.). Primjerice, u Škotskoj sportska potrošnja iznosi više od milijardu funti godišnje, dok je više od 42.000 ljudi zaposleno u sportskoj industriji ili industrijama povezanim sa sportom (Coalter, 2005.). Nadalje, veliki sportski događaji, kao što su međunarodna natjecanja, donose kratkoročne ekonomske koristi lokalnim zajednicama, poput rasta turističke potrošnje i zapošljavanja (Coalter, 2005.).

### 3.2. Veza bavljenja sportom i radne uspješnosti zaposlenika

Prema istraživanju Etemadija i suradnika (2016.), fizička aktivnost zaposlenika igra ključnu ulogu u produktivnosti i radnim učincima zaposlenika. Naime, pokazalo se da organizacije koje implementiraju programe fizičke aktivnosti svojih zaposlenika bilježe višestruke koristi, uključujući smanjenje stopa izostanaka s posla zbog bolesti i ozljeda te povećanje produktivnosti zaposlenika (Etemadi i sur., 2016.). Nadalje, pokazalo se da fizička aktivnost pojedinaca doprinosi njihovom većem zadovoljstvu poslom, a što povećava njihovu odanost organizaciji odnosno smanjuje fluktuaciju zaposlenika (Etemadi i sur., 2016.). Konačno, pokazalo se da zaposlenici koji sudjeluju u programima fizičke aktivnosti na radnom mjestu često pokazuju bolje mentalno zdravlje, niže razine stresa i veću otpornost na izazove u radnom okruženju, što direktno poboljšava njihove radne učinke (Etemadi i sur., 2016.).

Osim navedenoga, istraživanja pokazuju da organizacije koje pružaju mogućnosti vježbanja svojim zaposlenicima ostvaruju značajan povrat na uloženo. Primjerice, pokazalo se da programi promicanja zdravlja i fizičke aktivnosti mogu smanjiti troškove vezane uz zdravstvenu skrb, bolovanja te dugotrajnu nesposobnost zaposlenika za rad (Ackland i sur., 2005.). Prema studiji Acklanda i suradnika (2005.), povrat na uloženo u ove programe može doseći od 1,44 do 4,16 USD za svaki uloženi dolar. Ackland i suradnici (2005.) navode i da osim smanjenja troškova, fizička aktivnost povećava radnu učinkovitost zaposlenika putem poboljšanih kognitivnih sposobnosti i radne memorije, a što rezultira bržim donošenjem odluka i učinkovitijim izvršavanjem radnih zadataka.

Zaposlenici koji redovito sudjeluju u fizičkim aktivnostima na radnom mjestu pokazuju i veći stupanj zadovoljstva svojim poslom (Barr-Anderson i sur., 2011.). Nadalje, studija Barr-Andersona i suradnika (2011.) otkriva da kratke pauze za fizičku aktivnost tijekom radnog dana poboljšavaju mentalnu jasnoću i smanjuju osjećaj umora, što doprinosi boljoj koncentraciji i učinkovitosti u obavljanju svakodnevnih zadataka. Uz to, fizička aktivnost pozitivno utječe na društveni kapital organizacije, jačajući timsku koheziju i osjećaj zajedništva među zaposlenicima, što je od ključne važnosti za cjelokupno radno okruženje i kulturu organizacije (Barr-Anderson i sur., 2011.).

Može se zaključiti da kombinacija fizičkih, mentalnih i socijalnih koristi čini ulaganja u programe fizičke aktivnosti zaposlenika ne samo korisnima za njihovo zdravlje, nego i

strategijski dobrim poslovnim potezom jer dovodi do poboljšanja ukupnih organizacijskih rezultata, kao i dugoročnih financijskih koristi za organizacije.

### **3.3. Sport i radna uspješnost zaposlenika u maloprodaji**

Zaposlenici u maloprodaji imaju razne zadatke koji im mogu zadavati zdravstvene tegobe, a rezultat toga može biti i teže izvršavanje zadataka na poslu tj. manja produktivnosti na radu. Neki od primjera su sjedenje 8 sati za blagajnom ili nošenje teških proizvoda na police.

Istraživanje koje su proveli Jurakić, Andrijašević i Pedišić (2010.) iznjedrilo je važne uvide u načine na koje radni uvjeti i tjelesna aktivnost utječu na zdravlje zaposlenika srednje dobi u Hrvatskoj. Istraživanje je obuhvatilo 766 ispitanika (52 % žena i 48 % muškaraca) srednje dobi (40-65 godina), a podaci su prikupljeni putem strukturiranog intervjua. Kroz detaljnu analizu, autori su identificirali pet klastera zaposlenika, razlikujući ih prema fizičkom i mentalnom opterećenju na poslu. Ova segmentacija omogućila je duboko razumijevanje specifičnih izazova s kojima se zaposlenici susreću na radnom mjestu – od dugotrajnog sjedenja, preko hodanja i stajanja, do intenzivnog fizičkog rada povezanog s prenošenjem tereta. Također, utvrđeno je da su visoke razine stresa i mentalnog opterećenja karakteristične za neke od klastera, što dodatno naglašava važnost ciljanih intervencija za poboljšanje zdravlja zaposlenika (Jurakić, Andrijašević i Pedišić, 2010.).

Spomenuto istraživanje Jurakića, Andrijašević i Pedišića (2010.) ne samo da nudi detaljan pregled radnih opterećenja zaposlenika srednje dobi u Hrvatskoj, nego i specifične preporuke za prilagođene sportsko-rekreacijske programe. Njihove su preporuke temeljene na fizičkim i mentalnim obilježjima posla, a cilj im je smanjiti negativne zdravstvene učinke posla i poboljšanje općeg stanja zaposlenika. Prema ovim autorima, dugotrajno sjedenje može značajno negativno utjecati na cirkulaciju i miškulaturu pa se zaposlenicima preporučuju aerobne aktivnosti poput brzog hodanja, trčanja i plivanja kako bi se smanjili negativni učinci statičnog položaja. Za one koji prenose teret na poslu, preporuča se vježbanje u teretani kako bi ojačali mišiće leđa i nogu, s posebnim naglaskom na simetrično jačanje kontralateralnih mišićnih skupina kako bi se smanjio rizik od ozljeda. Nadalje, zaposlenicima s visokim mentalnim opterećenjem i stresom predloženi su programi fizioprofilakse, poput masaža i sauna, kako bi se smanjio mentalni umor. Autori nadalje navode da uključivanje zaposlenika u

timske sportske aktivnosti, poput nogometa ili tenisa, može dodatno smanjiti stres i povećati motivaciju zaposlenika. Grupne programe kao što su aerobik i pilates preporučuju zaposlenicama zbog toga što oni omogućuju jačanje i istezanje mišića, a istovremeno djeluju opuštajuće na središnji živčani sustav.

Prema istraživanju Trajković i suradnika (2023.), redovita fizička aktivnost povezana je s poboljšanjem raspoloženja, smanjenjem simptoma anksioznosti i depresije te općenitim povećanjem zadovoljstva životom zaposlenika, što sve doprinosi njihovoj većoj učinkovitosti na radnom mjestu. Autori objašnjavaju da ovi pozitivni učinci nastaju zbog biokemijskih promjena u mozgu, poput povećanja razine endorfina, koji djeluju kao prirodni stimulansi osjećaja sreće.

Osim fizičkih i psihičkih koristi, bavljenje sportom također razvija važne osobne vještine kao što su disciplina, timski rad i upravljanje stresom (Onrec, 2023.). Primjerice, pokazalo se da timovi koji redovito sudjeluju u sportskim aktivnostima pokazuju veći stupanj povjerenja i zajedničke posvećenosti ciljevima, što povećava učinkovitost tima i smanjuje izostanke (Onrec, 2023.). U radnim okruženjima koja zahtijevaju visok stupanj suradnje, poput maloprodaje, navedene su vještine od presudne važnosti za uspješnu koordinaciju rada zaposlenika, kao i za rješavanje problema na učinkovit način.

Studije su pokazale i da zaposlenici koji se bave sportom imaju bolju fizičku kondiciju, da su manje skloni bolestima te da općenito rjeđe izostaju s posla zbog zdravstvenih problema, a što rezultira njihovom većom produktivnošću te smanjenjem troškova maloprodaje vezanih uz bolovanja i zdravstvenu skrb (Onrec, 2023.; Trajković i sur., 2023.).

U istraživanju Mutz, Abdel Hadi i Häussera (2020.) analizirani su odnosi između specifičnih stresora na poslu i sudjelovanja zaposlenika u sportskim aktivnostima u slobodno vrijeme. Glavni zaključak provedenog istraživanja je da što više zaposlenici doživljavaju stresore na poslu, to je manja vjerojatnost da će sudjelovati u sportu izvan radnog vremena. Posebno negativan utjecaj imaju fizički naporan rad, noćni i smjenski rad te nesigurnost zaposlenja (poput ugovora na određeno vrijeme ili straha od gubitka posla). Zaposlenici koji su izloženi ovim stresorima imaju smanjenu motivaciju za fizičke aktivnosti zbog iscrpljenosti i ograničenja vremena. S druge strane, stresori poput loše radne atmosfere ili dugog radnog vremena nisu pokazali značajan utjecaj na sportske aktivnosti zaposlenika.



Prema Javnog agenciji za zdravlje Velike Britanije, promicanje tjelesne aktivnosti na poslu donosi brojne prednosti, uključujući smanjenje stresa, povećanje koncentracije i poboljšanje opće dobrobiti zaposlenika, što dugoročno rezultira većom produktivnošću i manjom učestalošću bolovanja zaposlenika (Public Health Agency, 2014.).

Imamo li u vidu sve navedeno u ovom podpoglavlju, moguće je zaključiti da istraživanja upućuju na potrebu za poticanjem i uvođenjem sportskih aktivnosti zaposlenika od strane maloprodajnih organizacija. Naime, kako ističu Mutz, Abdel Hadi i Häusser (2020.), sportska aktivnost zaposlenika ključan je čimbenik njihovog zdravlja i produktivnosti.

### **3.4 Strategije organizacija maloprodaje za poticanje bavljenja sportom**

Poslodavci u maloprodaji mogu promovirati sport na radnom mjestu kroz različite strategije koje potiču tjelesnu aktivnost i tako povećavaju produktivnost, smanjuju izostanke te poboljšavaju ukupno zadovoljstvo na radu zaposlenika. Neki od načina poticanja tjelesnih aktivnosti zaposlenika su (Public Health Agency, 2014.):

1. Organizacija sportskih aktivnosti – Poslodavci mogu formirati sportske timove unutar organizacije, primjerice nogometne ili rukometne ekipe, koje će igrati protiv drugih lokalnih organizacija. Takva natjecanja ne samo da potiču tjelesnu aktivnost, nego i jačaju timski duh.
2. Poticaji na hodanje i biciklizam – Promoviranje korištenja bicikla ili hodanja na posao može biti podržano fleksibilnim radnim vremenom, parkingom za bicikle te osiguravanjem svlačionica i tuševa za zaposlenike.
3. Poticaji na šetnje i kraće pauze – Jednostavne aktivnosti poput hodanja do kolega umjesto korištenja telefona ili korištenja stepenica umjesto lifta, mogu povećati razinu fizičke aktivnosti zaposlenika tijekom radnog dana.
4. Promocija lokalnih sportskih događaja – Poslodavci mogu podržati sudjelovanje svojih zaposlenika u lokalnim događanjima kao što su dan „Biciklom do posla“ ili lokalni trkački maratoni, čime dodatno motiviraju zaposlenike na sudjelovanje u sportskim aktivnostima.

Prema izvješću Svjetske zdravstvene organizacije (engl. World Health Organization – WHO) vezanom uz promociju tjelesnih aktivnosti na radnim mjestima, sljedeće europske zemlje provode zanimljive inicijative, a koje jednako tako uspješno mogu provoditi i maloprodajne organizacije (WHO, 2020.):

1. Austrija – Austrijska Federacija za sportske aktivnosti na radnom mjestu nudi organizacijama besplatne savjetodavne usluge o načinima uvođenja sportskih aktivnosti na radnim mjestima. Organizira i sportska prvenstva među organizacijama, čime jača zajedništvo i smanjuje osjećaj izoliranosti kod zaposlenika.
2. Belgija – Nacionalni ured za socijalnu sigurnost Belgije uspostavio je sportske objekte za zaposlenike kako bi se poboljšalo njihovo zdravlje i smanjili stres i izgaranje na radu. Inicijativa uključuje *fitness* dvorane, kolektivne vježbe te sportske timove u sportovima poput tenisa i nogometa.
3. Hrvatska – Inicijativa „Tvrтка prijatelj zdravlja“, pokrenuta od strane Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo, osigurava certifikaciju organizacija koje promiču zdrave životne navike i omogućuju zaposlenicima sudjelovanje u tjelesnim aktivnostima.
4. Cipar – Na Cipru je zabilježen nagli rast sudjelovanja organizacija u rekreativnim trkačkim događajima, čime potiču aktivniji način života svojih zaposlenika. Financijsku podršku njihovom sudjelovanju osigurava Sportska organizacija Cipra.
5. Estonija – Kampanja „Walk2work“ potiče aktivan dolazak na posao hodanjem ili bicikliranjem, s ciljem smanjenja korištenja motornih vozila te povećanja tjelesne aktivnosti zaposlenika.

Iz navedenih je podataka vidljivo da svaka od navedenih zemalja kroz svoje inicijative pokazuje da je u društvu prihvaćeno kako su ulaganja u tjelesnu aktivnost zaposlenika korisna ne samo za zdravlje zaposlenika, nego i za njihovu produktivnost te društvenu dinamiku unutar organizacija, ali i za društvo općenito.

Sport u hrvatskim maloprodajnim organizacijama može biti promoviran i putem MultiSport programa. MultiSport program predstavlja alat motivacije zaposlenika na zdrav i aktivan život kroz pogodnost korištenja različitih sportskih sadržaja u cijeloj Hrvatskoj (Benefit Systems, 2024.). MultiSport kartica se temelji na mjesečnoj pretplati i korisnicima daje pristup sportskim objektima u MultiSport mreži partnera te se može naručiti samo preko poslodavca (Benefit Systems, 2024.). Ona predstavlja revolucionarni program nagrađivanja zaposlenika pogodan za zaposlenike koji će kroz sport i rekreaciju raditi na svojem zdravlju, imunitetu i

zadovoljstvu, a time i učinkovitosti na radnom mjestu (Benefit Systems, 2024.). Kartica se može koristiti u bilo kojem sportskom objektu u mreži partnera koju trenutno čini više od 400 sportskih objekata u Hrvatskoj, a omogućuje okušavanje u više od 60 različitih sportskih aktivnosti (Benefit Systems, 2024.).

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI BAVLJENJA SPORTOM I RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA U MALOPRODAJI

### 4.1. Metodologija istraživanja

Cilj provedenog empirijskog istraživanja bio je utvrditi postoji li povezanost između sudjelovanja pojedinaca zaposlenih u maloprodaji u sportskim aktivnostima tijekom različitih perioda njihovog života i njihove radne uspješnosti.

Prikupljanje podataka u svrhu istraživanja provedeno je putem anketnog upitnika (vidi u Prilogu) koji se sastojao od tri dijela:

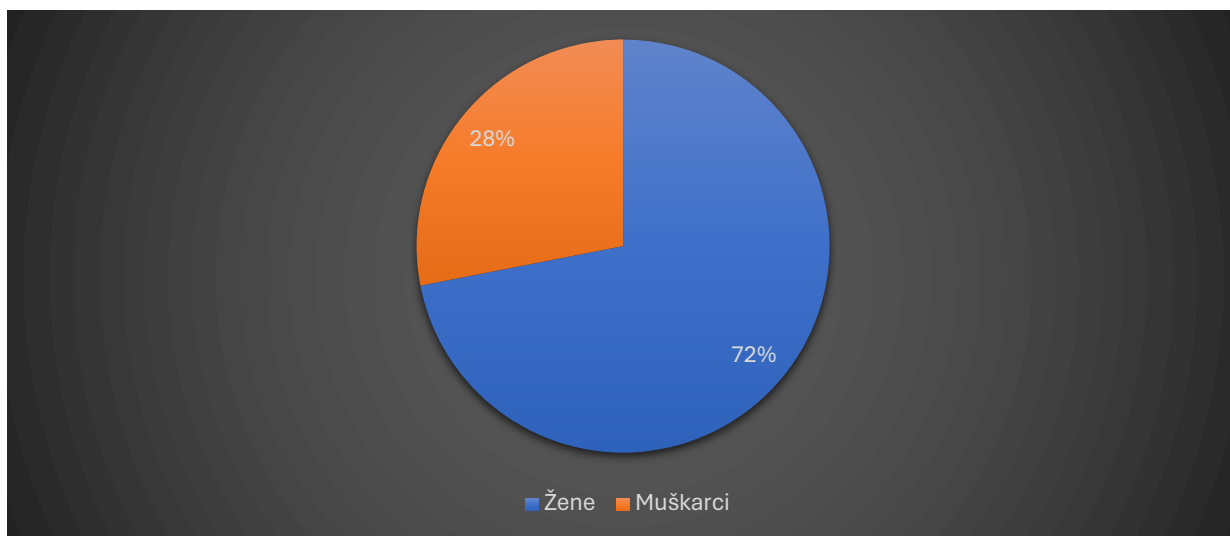
1. pitanja o bavljenju sportom ispitanika u četiri vremenska perioda – do 10. godine života, od 10. do 20. godine života, od 20. godine života do današnjih dana, trenutno;
2. upitnik za samoevaluaciju radne uspješnosti; i
3. pitanja vezana uz socio-demografska obilježja ispitanika.

Anketni upitnik sastojao se od ukupno 26 pitanja, od čega je 16 pitanja zatvorenog i otvorenog tipa ispitivalo sudjelovanje ispitanika u sportskim aktivnostima tijekom života, 6 tvrdnji prikupljalo podatke za izračun samoprocjene radne uspješnosti ispitanika, i to putem skale Likertovog tipa od 1 = „uopće se ne slažem“ do 5 = „u potpunosti se slažem“, dok su 4 pitanja ispitivala socio-demografska obilježja ispitanika. Socio-demografska obilježja ispitanika ispitana su pomoću zatvorenih i otvorenih pitanja vezanih uz spol, stupanj obrazovanja, naziv radnog mjesta i hijerarhijsku razinu ispitanika.

Anketni upitnik je kreiran putem Google Forms aplikacije te je distribuiran elektroničkim putem i to putem e-pošte i društvenih mreža. Istraživanje je provedeno u srpnju 2024. godine na prigodnom uzorku od 84 ispitanika, uz uvjet da su ispitanici zaposleni ili da posjeduju odgovarajuće radno iskustvo u maloprodaji.

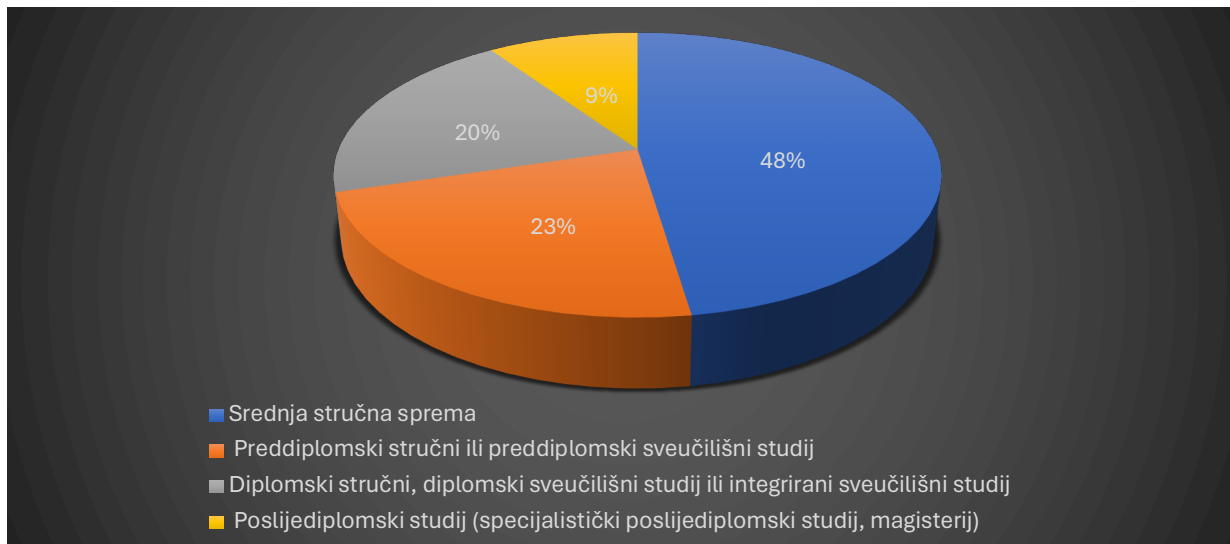
Na Grafikonu 1. prikazan je spola ispitanika te je vidljivo da su skoro tri-četvrtine ispitanika ženskog spola (52 ispitanice).

Grafikon 1. *Spol ispitanika*



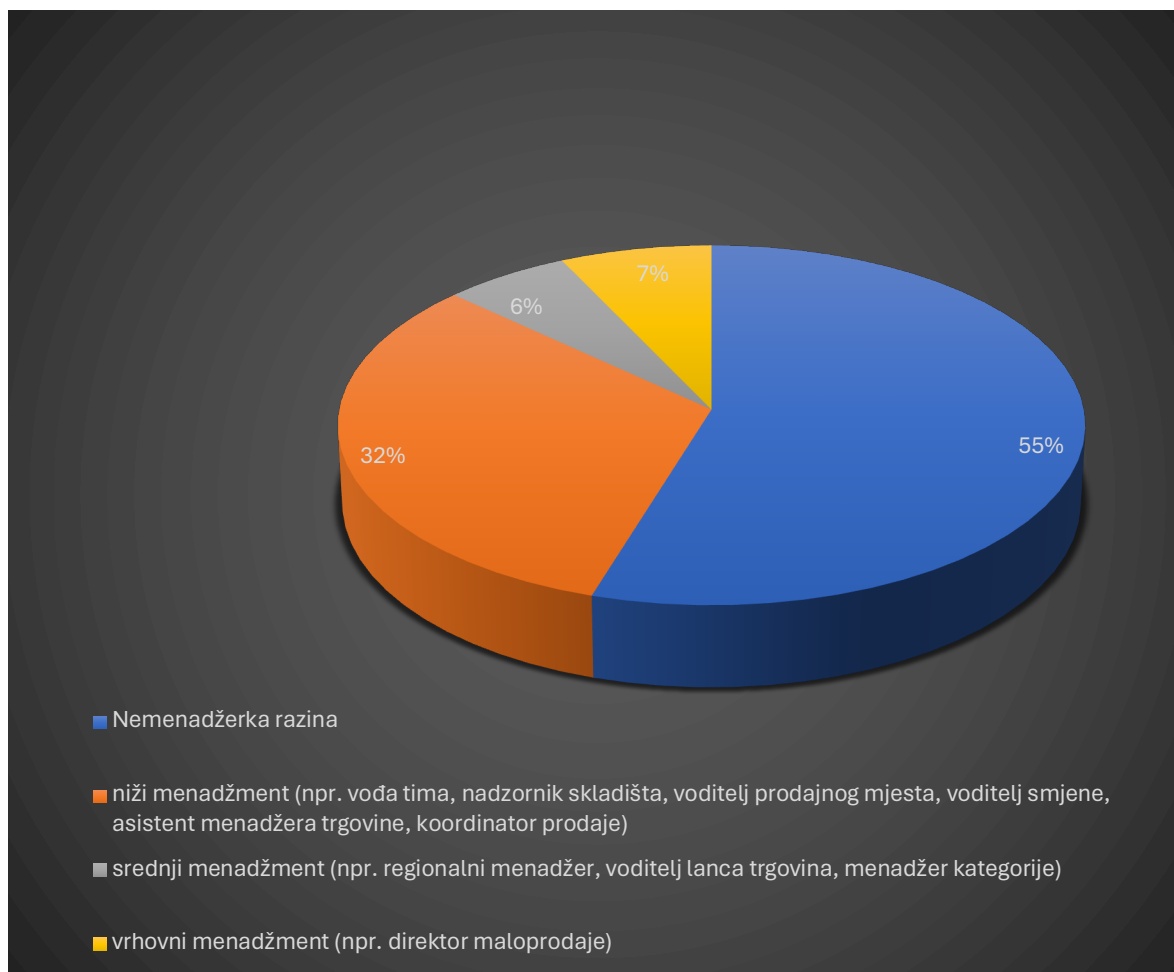
Na Grafikonu 2. prikazan je stupanj obrazovanja ispitanika te je vidljivo da najveći broj ispitanika imaju završeno srednju školu (40 njih), dok najmanji broj ispitanika ima završen poslijediplomski studij (njih 8).

Grafikon 2. *Stupanj obrazovanja*



Na Grafikonu 3. prikazano je na kojoj se hijerarhijskoj razini nalaze ispitanici te je vidljivo da malo više od polovice ispitanika čine ispitanici na nemanadžerskoj razini, dok se najmanji udio ispitanika nalazi na razini srednjeg menadžmenta.

Grafikon 3. Hijerarhijska razina ispitanika

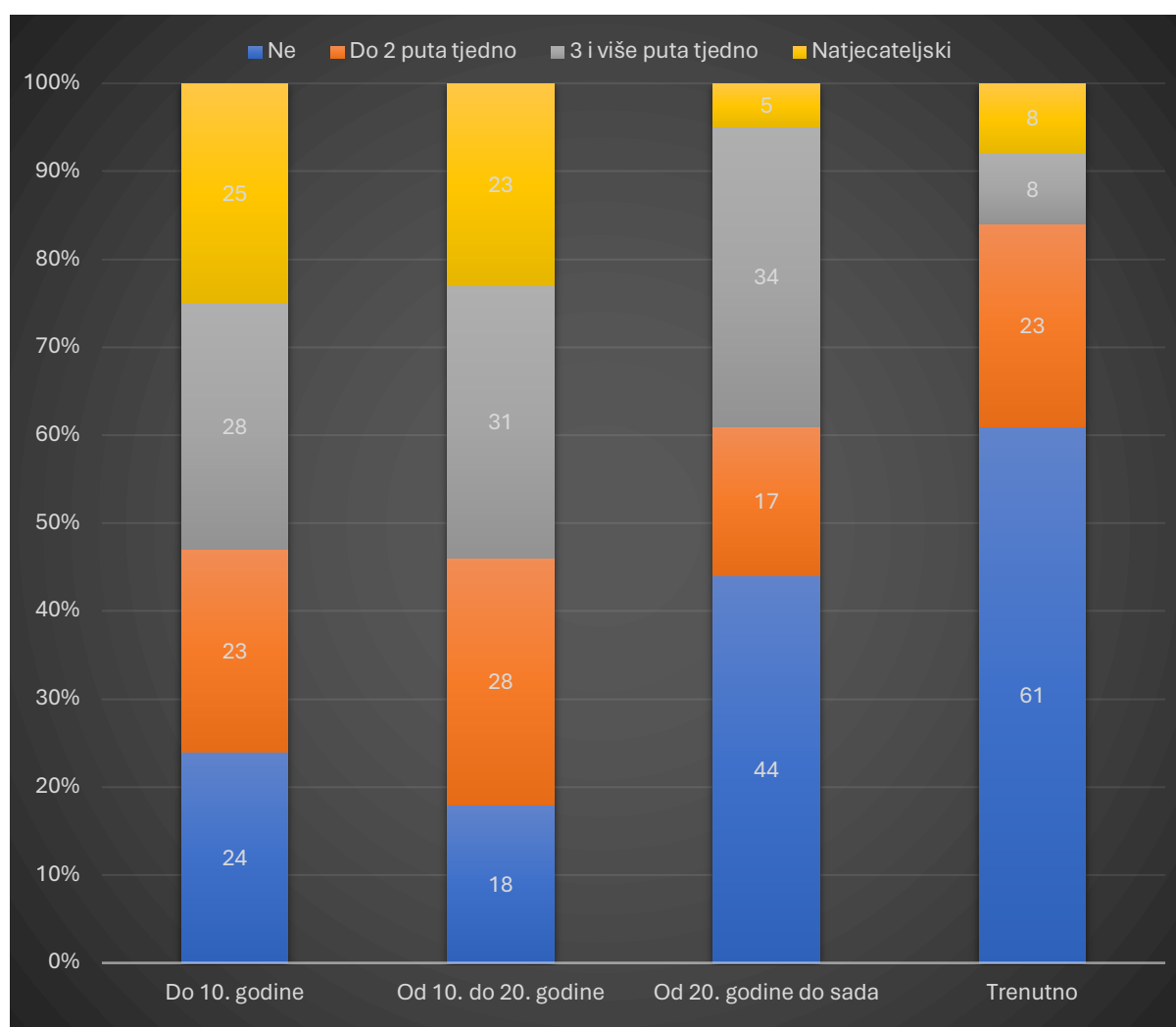


## 4.2. Rezultati istraživanja

### 4.2.1. Bavljenje sportom ispitanika

Na grafikonu 4. prikazani su rezultati vezani uz tjedno bavljenje sportom ispitanika tijekom četiri promatrana perioda.

Grafikon 4. Tjedno bavljenje sportom u četiri promatrana perioda



Iz grafikona 4. je vidljivo da:

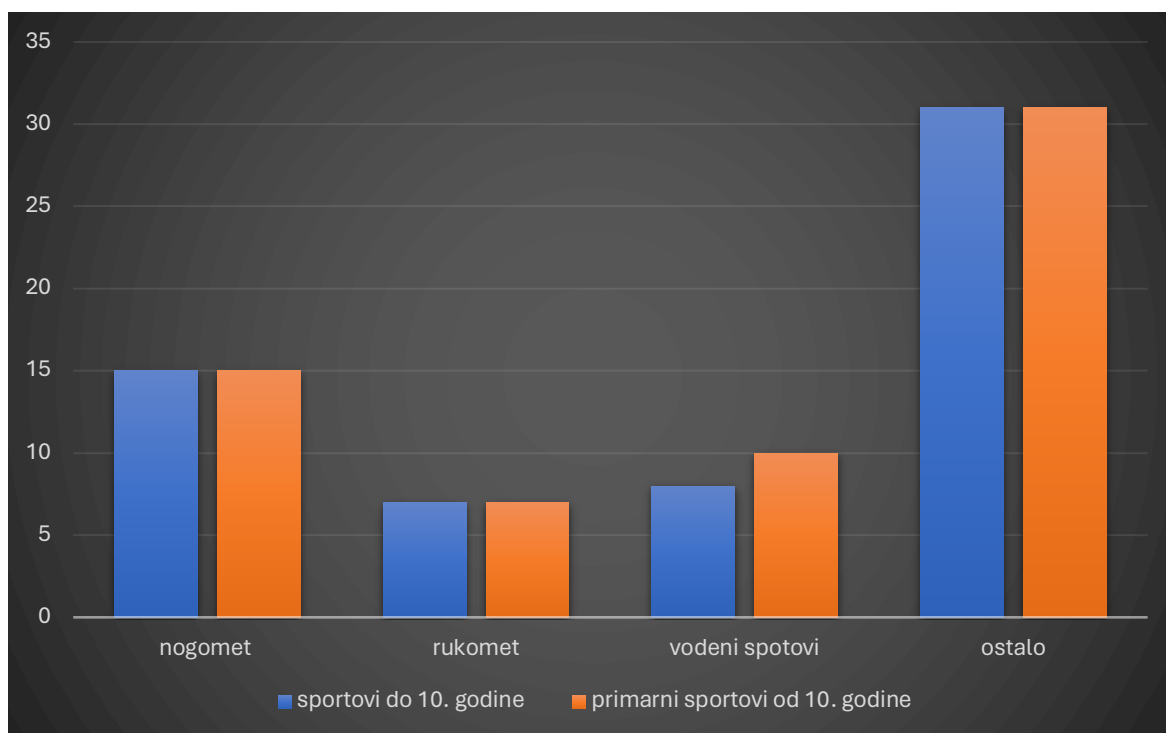
- su se ispitanici u periodu do 10. godine života u tri-četvrtine slučajeva bavili nekim sportom, i to podjednako do 2 puta tjedno, 3 i više puta tjedno i natjecateljski;
- su se ispitanici u periodu od 10. do 20. godine života u većoj mjeri u odnosu na period do 10. godine života bavili nekim sportom (samo 18 njih se nije uopće bavilo sportom), pri čemu se čak trećina ispitanika bavila sportom 3 i više puta tjedno;
- su se ispitanici u periodu od 20. godine života do današnjih dana vidljivo manje bavili sportom (čak 44 njih se nije bavilo sportom), kao i da je udio ispitanika koji su se nastavili baviti sportom natjecateljski vidljivo smanjio (samo 5 njih se natjecateljski bavio sportom);
- se ispitanici trenutno u velikom broju ne bave sportom (čak 61 ispitanik), dakle da je udio onih koji se trenutno bave sportom značajno manji u odnosu na prethodna

razdoblja, pri čemu se samo 8 ispitanika bavi sportom natjecateljski, a ukupan broj onih koji se bave sportom 3 i više puta tjedno znatno je manji u odnosu na ranije periode.

Pregledom podataka iz grafikona 4. može se zaključiti da s godinama dolazi do smanjenja sportske aktivnosti, posebice na natjecateljskoj razini, dakle da je u ranijim razdobljima sport bio češći dio rutine ispitanika.

Na grafikonu 5. je prikazano kojim su se sportovima bavili ispitanici do 10. godine svog života. Vidljivo je da se najveći broj ispitanika bavio nogometom, i to općenito i kao primarnim sportom.

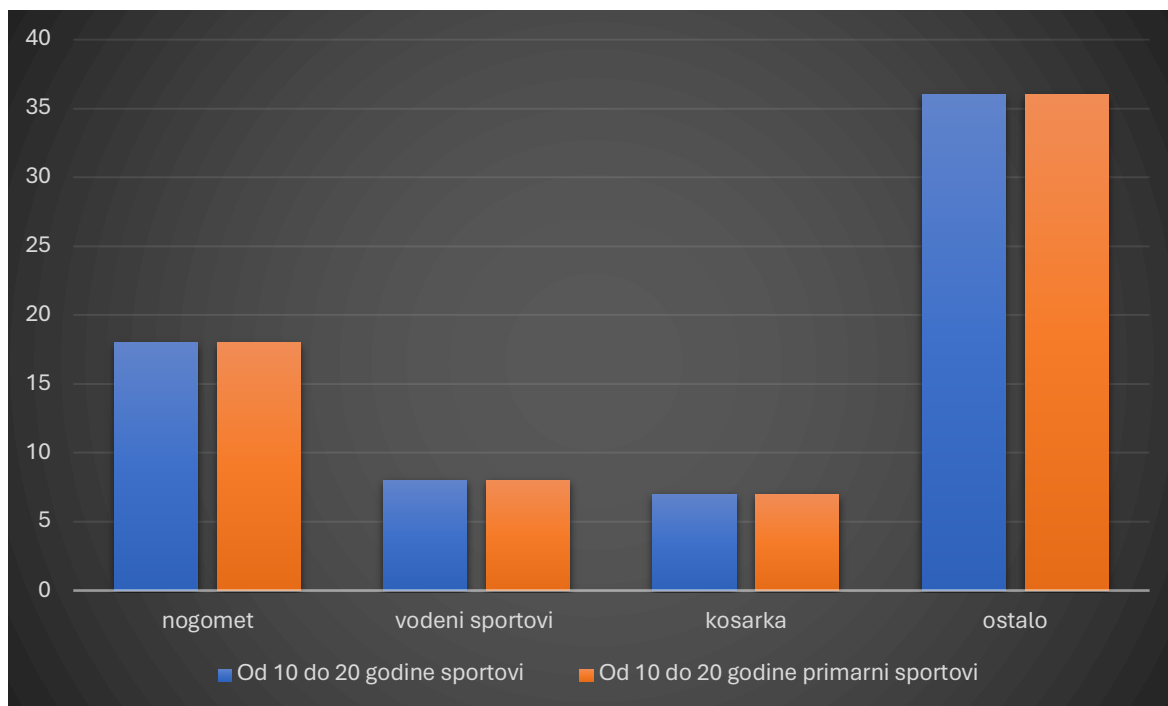
Grafikon 5. Sportovi kojima su se bavili ispitanici do 10. godine života



Na grafikonu 6. je prikazano kojim su se sportovima bavili ispitanici od 10. do 20. godine života. I u ovom se periodu života najviše ispitanika bavilo nogometom (njih 18) općenito i kao primarnim sportom.

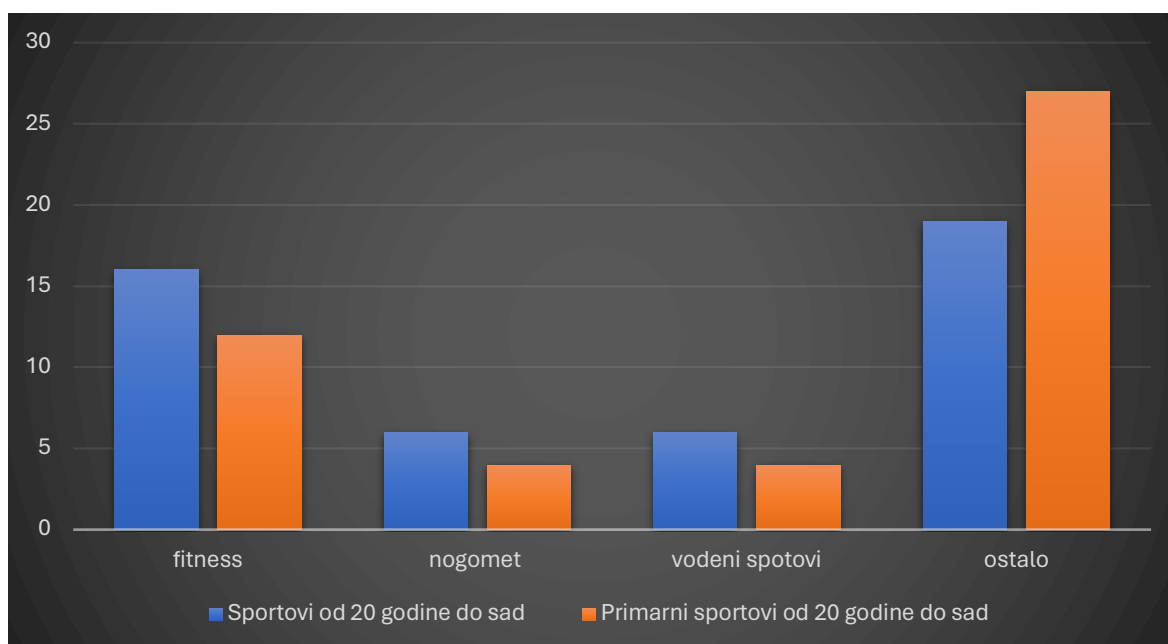


Grafikon 6. Sportovi kojima su se bavili ispitanici od 10. do 20. godine života



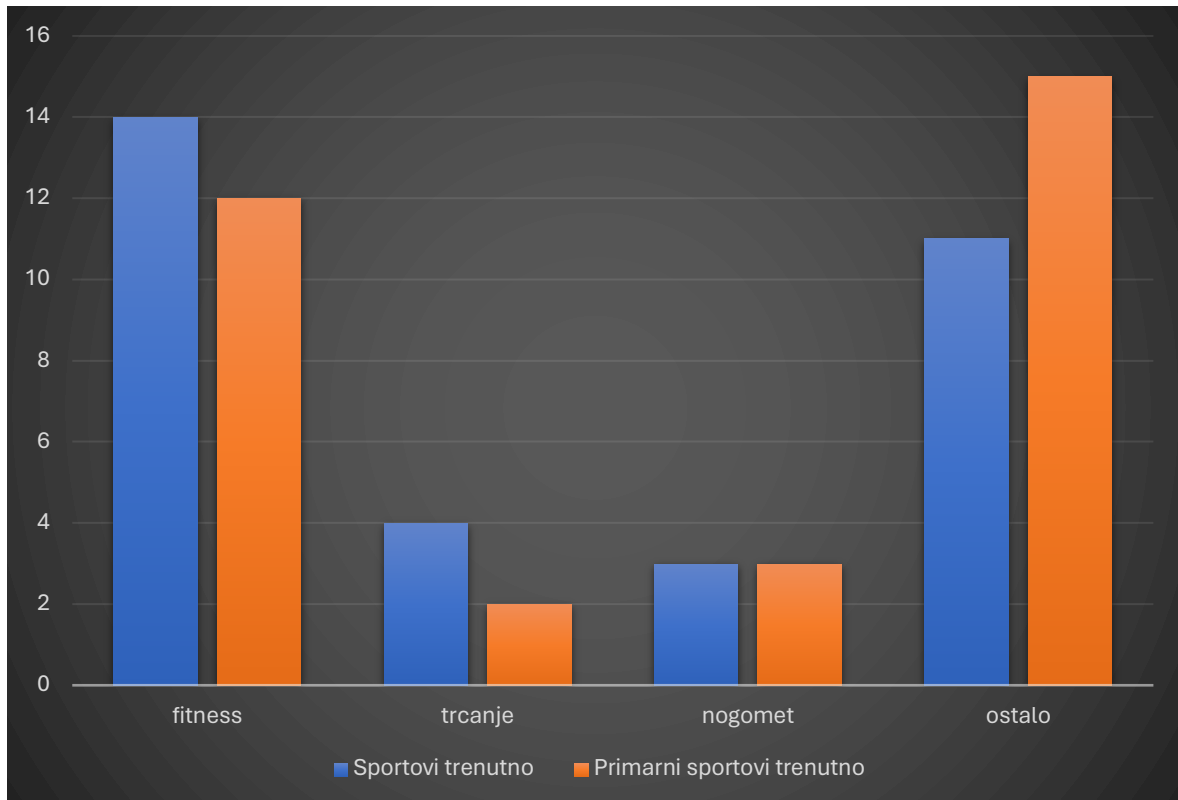
Na grafikonu 7. je prikazano kojim su se sportovima bavili ispitanici od 20. godine života do danas. U tom periodu najviše se njih bavilo fitnessom (16 ispitanika) te je fitness ujedno i za najveći broj ispitanika bio sport kojim su se primarno bavili.

Grafikon 7. Sportovi kojima su se bavili ispitanici od 20. godine do danas



Grafikon 8., koji prikazuje sportove kojima se ispitanici trenutno bave, značajno se razlikuje od grafikona koji su prikazivali sportove kojima su se ispitanici bavili u ranijoj dobi. Uočavamo da s godinama rastu preferencije ispitanika individualnih sportova (fitnessom se bavi 14 ispitanika a trčanjem 4 ispitanika), dok bavljenje timskim sportovima kao što je nogomet opada.

*Grafikon 8. Sportovi kojima se bave ispitanici trenutno*



Tablica 4. sumira podatke o učestalosti bavljenja sportom i broju sati u sportskim aktivnostima ispitanika tijekom četiri promatrana vremenska razdoblja.

Tablica 4. Ispitanici tijekom perioda prema tjednom bavljenju sportom i satima u sportu

		Do 10 godine života	Od 10 do 20 godine života	Od 20 godine do sad	Trenutno
<b>Bavljenje sportom</b>	Nisu se bavili (ne bave se) sportom	20	15	37	51
		24%	18%	44%	61%
	1-2 puta tjedno	19	24	14	19
		23%	29%	17%	23%
	3 i više puta tjedno	24	26	29	7
		29%	31%	35%	9%
	Natjecateljski	21	19	4 5	7
		25%	23%	5%	9%
<b>Sati</b>	1-2 sata tjedno	6	5	4	9
		7%	6%	5%	11%
	2-6 sati tjedno	36	30	25	10
		43%	36%	30%	12%
	6 i više sati tjedno	24	31	18	14
		28%	37%	21%	16%

Iz tablice 4. vezano uz bavljenje sportom uočljivo je sljedeće:

- U periodu do 10. godine života, većina ispitanika (76 %) bila je aktivna u sportu, pri čemu se najveći broj ispitanika bavio sportom tri i više puta tjedno.
- U dobi od 10. do 20. godine života, broj ispitanika koji su se bavili sportom je porastao, a samo se mali broj ispitanika nije bavio sportom (18 % ispitanika), pri čemu je natjecateljsko bavljenje sportom i dalje bilo popularno (23 % ispitanika).
- Od 20. godine do danas primjetan je pad u bavljenju sportom. Dodatno, iako je 35 % ispitanika nastavilo trenirati tri i više puta tjedno, broj ispitanika koji su se nastavili natjecateljski baviti sport je značajno pao (samo 5 % ispitanika).
- Trenutno, većina ispitanika (više od 50 % njih) se ne bavi sportom, dok se samo manji broj ispitanika (9 %) bavi sportom tri i više puta tjedno.

Iz tablice 4. vezano uz sate provedene u sportu uočljivo je sljedeće:

- Do 10. godine života većina ispitanika je provodila 2 do 6 sati tjedno trenirajući neki sport, dok je manji njih bio izuzetno aktivan (više od 6 sati tjedno bavljenja sportom).
- Od 10. do 20. godine neznajno se povećao broj ispitanika koji su se bavili sportom 6 sati tjedno i više.
- Od 20. godine nadalje, većina ispitanika je trenirala 2 do 6 sati tjedno.
- Trenutno najviše ispitanika koji se bave fizičkom aktivnošću trenira više od 6 sati tjedno.

Zaključno je potrebno naglasiti da tablica ukazuje na pad aktivnosti bavljenja sportom tijekom godina, što je i očekivano s obzirom na smanjenje slobodnog vremena uslijed obiteljskih i poslovnih obaveza.

#### 4.2.2. Samoprocjena radne uspješnosti ispitanika

U tablici 5. prikazane su prosječne ocjene samoprocjena radne uspješnosti ispitanika po česticama i ukupno.

Tablica 5. *Prosječne ocjene samoprocjena radne uspješnosti ispitanika po česticama i ukupno*

Čestice za samoprocjenu radne učinkovitosti	Prosjek
Značajno doprinosim svojoj trenutnoj organizaciji u smislu mojeg radnog	4,05
Moj učinak na trenutnom poslu je izvrstan.	4,13
Organizacija u kojoj trenutno radim je visoko učinkovita	3,75
Ponosan/a sam na svoj učinak na trenutnom poslu.	4,17
Vrlo sam sretan/a svojim učinkom na trenutnom poslu.	4,1
Vrlo sam zadovoljan/a svojim učinkom na trenutnom poslu.	4,08
<b>PROSJEČNO</b>	<b>4,05</b>

Ispitanici se u prosjeku samoprocjenjuju kao vrlo uspješni u svom radu ( $M = 4,05$ ). Najvećom prosječnom ocjenom ocjenjena je čestica „Ponosan/a sam na svoj učinak na trenutnom poslu“

(M = 4,17), dok je najmanjom prosječnom ocjenom ocijenjena čestica „Organizacija u kojoj trenutno radim je visoko učinkovita“ (M = 3,75).

#### 4.2.3. Povezanost bavljenja sportom u četiri promatrana perioda i samoprocjene radne uspješnosti ispitanika

Tablica 6. prikazuje samoprocjene radne uspješnosti ispitanika s obzirom na to koliko su se tijekom promatrana četiri perioda redovito bavili sportom te koliko su se sati tjedno bavili sportom.

Tablica 6. Povezanost bavljenja sportom i samoprocjene radne uspješnosti ispitanika

		Samoprocjena radne uspješnosti			
		Do 10. godine života	Od 10 do 20 godine života	Od 20 godine do sad	Trenutno
Bavljenje sportom	Nisu se bavili (ne bave se) sportom	4,08	3,72	3,84	3,92
	1-2 puta tjedno	3,76	4	4,11	3,87
	3 i više puta tjedno	4,14	4,19	4,29	3,95
	Natjecateljski	4,16	4,16	4,92	4,39
Sati bavljenja sportom	1-2 sata tjedno	3,97	3,4	4,25	4,04
	2-6 sati tjedno	3,59	4,1	4,05	4,48

Napomena: Skala ocjenjivanja od 1 = „uopće se ne slažem“ do 5 = „u potpunosti se slažem“

Iz tablice 6. moguće je izvući nekolicinu ključnih zaključaka koji odražavaju vezu između radne uspješnosti i bavljenja sportom broj sati aktivnosti i razdoblja:

- Najviša prosječna samoprocjena radne uspješnosti zabilježena je kod ispitanika koji su se bavili sportom natjecateljski u razdoblju od 20 godine života do danas (M = 4,92),

što ukazuje na poveznicu između natjecateljskog duha koji se razvija u natjecateljskom sportu i radne uspješnosti.

- Najviša prosječna samoprocjena radne uspješnosti prisutna je kod ispitanika koji trenutno treniraju 2 do 6 sati tjedno ( $M = 4,48$ ).
- Samoprocjene radne uspješnosti su to veće što su se odnosno što se ispitanici učestalije bave sportom – ispitanici koji su se odnosno koji se bave sportom 3 i više puta tjedno u prosjeku su višim ocjenama procijenili svoju radnu uspješnost, a što vrijedi da sve promatrane periode (vrijednosti između  $M = 4,14$  i  $M = 2,29$ ).
- Samoprocjene radne uspješnosti su to veće što su se odnosno što se ispitanici više sati tjedno bave sportom.
- Ispitanici koji su se do 10. godine života sportom bavili natjecateljski u prosjeku su najvišim ocjenama samoprocijenili svoju radnu uspješnost ( $M = 4,16$ ).
- Od ispitanika koji su se od 10. do 20. godine života bavili sportom najviše prosječne samoprocjene radne učinkovitosti dali su ispitanici koji su trenirali 3 i više puta tjedno ( $M = 4,19$ ) te ispitanici koji su se natjecateljski bavili sportom ( $M = 4,16$ ).
- Uz sporadične iznimke, zaposlenici koji su se bavili sportom od svoje 20. godine do danas prosječno su svoju radnu uspješnost ocijenili najvišim ocjenama (samo jedna prosječna ocjena  $M < 4$ ) u usporedbi s ocjenama vidljivima za druge promatrane periode.
- Ispitanici koji trenutno treniraju 2 do 6 sati tjedno te natjecateljski svoju su radnu uspješnost u prosjeku procijenili višim ocjenama nego ostale skupine ispitanika u kategoriji trenutno bavljenje sportom.

Sveukupno je moguće ukazati na obrazac da su ispitanici koji su se u nekom od perioda svoje mladosti bavili sportom u prosjeku radno uspješniji. Bavljenje sportom, posebno u natjecateljskom ili redovitom obliku, pokazalo se povezanim sa samoprocjenama uspješnosti na radu. Iako su prisutne poneke iznimke, većina nalaza ukazuje na važnost sportske aktivnosti za uspješnost u radu.

### **4.3. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja**

Ključno ograničenje provedenog istraživanja je veličina uzorka. Anketirane su 84 osobe pa uzorak nije dovoljno velik da se rezultati poopće na cjelokupnu populaciju zaposlenika u maloprodaji.

Nadalje, uzorak obilježava relativna homogenost s obzirom na spol, obrazovnu i hijerarhijsku razinu ispitanika, što također ne omogućava zaključivanje o stanju u populaciji.

Također, korištenje samoprocjena zaposlenika za mjerenje njihove radne uspješnosti subjektivan je način mjerenja. Moguće je da su ispitanici precijenili ili podcijenili vlastitu radnu uspješnost.

Konačno, provedeno istraživanje je bilo kros-sekcijsko, dakle prikupljeni su podaci u jednom vremenskom trenutku. Takav nacrt istraživanja ne omogućuje zaključivanje o uzročno-posljedičnim vezama između bavljenja sportom i radne uspješnosti. Za razliku od toga, provođenjem longitudinalnog istraživanja bilo bi moguće zaključivati o uzročno-posljedičnim vezama između bavljenja sportom i radne uspješnosti.

Buduća istraživanja mogla bi uključivati veće i raznolikije uzorke zaposlenika iz raznih maloprodajnih sektora i s različitih geografskih područja kako bi nalazi bili reprezentativni za širu populaciju. Nadalje, umjesto samoprocjena, preporučuje se upotreba objektivnih mjera radne uspješnosti, poput ocjene nadređenih, podataka o izostancima s posla i ili objektivnih podataka o produktivnosti zaposlenika. Konačno, buduća istraživanja bi mogla istraživati i druge potencijalne zavisne varijable bavljenja sportom zaposlenika u mladosti i odrasloj dobi, kao što su uspješnost djelovanja u timu, nošenja sa stresom i rješavanja problema.

### **4.4. Preporuke za odjele za ljudske potencijale u maloprodaji temeljem provedenog empirijskog istraživanja**

Odjeli za ljudske potencijale imaju ključnu ulogu u podizanju radne uspješnosti zaposlenika kroz osmišljavanja raznih inicijativa i programa, a koje uključuju i aktivnosti vezane uz fizičku aktivnost zaposlenika. Na temelju provedenog teorijskog i empirijskog istraživanja

povezanosti bavljenja sportom i radne uspješnosti zaposlenika, moguće je dati preporuke za unaprjeđenje zdravlja zaposlenika u maloprodaji putem fizičkih aktivnosti, a što će se pozitivno odraziti na njihovu produktivnost. Organizacijama se tako savjetuje sljedeće:

- Redovno organiziranje sportskih aktivnosti i događanja, kao što su prilike za bavljenje timskim sportovima i *fitnessom* te međuođjelni turniri u timskim sportovima.
- Pružanje subvencija za članstvo u teretanama i *fitness* centrima.
- Uvođenje kraćih *fitness* pauzi i vježbi istezanja tijekom radnih sati.
- Organiziranje radionica i seminara o važnosti tjelesne aktivnosti, odgovarajuće prehrane i mentalnog zdravlja.
- Organiziranje usluga profesionalnih savjetnika za zdravlje i *fitness*.
- Pružanje zdravih obroka i grickalica u kantinama organizacija, što je jedna od poželjnih pretpostavki uspješnog bavljenja tjelesnim aktivnostima.
- Korištenje praksi fleksibilnog radnog vremena kako bi zaposlenici imali više slobode uključivati tjelesne aktivnosti u dnevni raspored.
- Omogućavanje rada na daljinu jer to pomaže zaposlenicima bolje balansirati profesionalne i osobne obaveze, uključujući vrijeme za sport.
- Redovito provođenje anketa za praćenje zadovoljstva zaposlenika sa sportskim aktivnostima koje omogućuje organizacija u svrhu njihova unapređivanja.
- Podržavanje inicijativa za poticanje zdravlja i tjelesne aktivnosti od strane menadžmenta kako bi zaposlenici osjetili podršku menadžmenta njihovim nastojanjima da vode zdrav način života.
- Organiziranje timskih aktivnosti koje uključuju fizičku aktivnost u svrhu poboljšavanja timskog duha i odnosa među zaposlenicima.



## 5. ZAKLJUČAK

Rad ukazuje na povezanost između bavljenja sportom i radne uspješnosti, osobito u kontekstu maloprodaje. Teorijski dio rada naglašava da zaposlenici u maloprodaji, osim pravilne izobrazbe i motivacije, trebaju posjedovati i odgovarajuću fizičku spremnost kako bi uspješno obavljali svoje radne zadatke, s obzirom na prirodu njihovog posla koja često uključuje dugotrajno stajanje ili sjedenje. Upravo tu sport igra ključnu ulogu, jer pomaže zaposlenicima da održe potrebnu razinu fizičke spremnosti, što se izravno odražava na njihovu radnu učinkovitost i dugoročnu produktivnost. Sport ne samo da poboljšava fizičko zdravlje zaposlenika, nego doprinosi i većoj razini energije, boljoj koncentraciji, smanjenju stresa te jačanju timskog duha.

Empirijsko istraživanje provedeno na zaposlenicima u maloprodaji pokazalo je jasnu vezu između bavljenja sportom i radne uspješnosti. Oni ispitanici koji su se natjecateljski bavili sportom, ocijenili su u prosjeku svoju radnu uspješnost višim ocjenama. Nadalje, rezultati su ukazali na vezu između učestalosti treniranja (broj treninga i sati treninga) i radne uspješnosti. Konačno, istraživanje je pokazalo da je prisutna povezanost između sportske aktivnosti ispitanika u mlađoj dobi i njihovih samoprocjena radne uspješnosti.

Spoj teorije i empirijskih rezultata ukazuje na važnost sportske aktivnosti za veću radnu uspješnost, a što je posebice primjenjivo na sektore kao što je maloprodaja gdje su poslovi fizički zahtjevni. Sport, naime, ne jača samo fizičko zdravlje zaposlenika, nego ima i značajan utjecaj na njihovo mentalno zdravlje, a što je ključno za uspjeh u dinamičnom radnom okruženju.

Na temelju svega navedenoga, preporuka za organizacije u maloprodaji je ulaganje u programe koji potiču sportsku aktivnost zaposlenika. To mogu biti organizirani sportski događaji, subvencioniranje članarina za teretane ili aktivne pauze tijekom radnog vremena koje uključuju vježbanje. Dugoročno takva ulaganja povećavaju zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika te posljedično uspješnost organizacija.

## POPIS IZVORA

1. Andrijašević, M., Jurakić, D. i Pedišić, Ž. (2010.), Osnove strategije za unapređenje tjelesne aktivnosti i zdravlja zaposlenika srednje dobi s obzirom na obilježja radnog mjesta i sklonosti ka sportsko-rekreacijskim aktivnostima, *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 48(1), 113-131.
2. Ackland, T., Braham, R., Bussau, V., Smith, K. i Grove, J. R. (2005.), *Workplace health and physical activity program review* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.researchgate.net/profile/Fiona-Bull/publication/228816445\\_Workplace\\_Health\\_and\\_Physical\\_Activity\\_Program\\_Review/links/02e7e518a504f781bd000000/Workplace-Health-and-Physical-Activity-Program-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fiona-Bull/publication/228816445_Workplace_Health_and_Physical_Activity_Program_Review/links/02e7e518a504f781bd000000/Workplace-Health-and-Physical-Activity-Program-Review.pdf)
3. Barr-Anderson, D. J., Auyoung, M., Whitt-Glover, M. C., Glenn, B. A. i Yancey, A. K. (2011.), Integration of short bouts of physical activity into organizational routine: A systematic review of the literature, *American Journal of Preventive Medicine*, 40(1), 76-93. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2010.09.033>
4. Bahtijarević Šiber, F. (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
5. Benefit Systems (b. d.), MultiSport Hrvatska, preuzeto 1. kolovoza 2024. s <https://benefitsystems.hr/employees/>
6. Blažinić, B. (2011.), Model sustavnog razvoja ljudskih potencijala (MSR), *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), 107-116.
7. Bungić, M. i Barić, R. (2009.), Tjelesno vježbanje i neki aspekti psihološkog zdravlja, *Hrvatski športsko medicinski vjesnik*, 24(2), 65-75.
8. Coalter, F. (2005.), *The Social Benefits of Sport* [e-publikacija], preuzeto s: [http://www.sportni.net/wp-content/uploads/2013/03/the\\_social\\_benefits\\_of\\_sport\\_an\\_overview\\_to\\_inform\\_the\\_community\\_planning\\_process.pdf](http://www.sportni.net/wp-content/uploads/2013/03/the_social_benefits_of_sport_an_overview_to_inform_the_community_planning_process.pdf)
9. Council of Europe, (1992.), *The European Sport Charters*, Strasbourg: Department of Health Promotion and Psychical Education.
10. Dunković, D. (2015.), *Poslovno upravljanje u trgovini*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
11. Đonlić, V. (2021.), Vrijednosti tjelesnog vježbanja u suvremenom društvu, *ERS*, 30(43), 15-20. <https://doi.org/10.54478/ers.30.43.2>

12. Ecimović Nemarnik, R. (2022.), Promicanje tjelesne aktivnosti i rekreativnog sporta kod zaposlenika na različitim radnim mjestima, *Sigurnost*, 64(3), 317-319.
13. Etemadi, M., Shameli, K., Abu Hassan, N., Zakaria, Z., Khairudin, N. B. A. i Hara, H. (2016.), A review of the importance of physical fitness to company performance and productivity, *American Journal of Applied Sciences*, 13(11), 1104-1118. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2016.1104.1118>
14. Institute of Sports Medicine (2018.), Recommendations for participation in competitive sports of athletes with arterial hypertension: a position statement from the sports cardiology section of the European Association of Preventive Cardiology (EAPC), *European Heart Journal*, 39(40), 3664-3671. <https://doi.org/10.1093/eurheartj/ehy511>
15. Jambreč, I. i Penić, I. I. (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.
16. Kock, N. (2017.), Which is the bestway to measure job performance: Self-perceptions or official supervisory evaluations?, *International Journal of e-Collaboration*, 13(2), 1-9. <https://doi.org/10.4018/IJeC>
17. Koontz, H. i Weihrich, H. (1986.), *Essentials of management*, New York: McGraw-Hill.
18. Misra, R. (2015.), *Principles of management*, Pune: Knowledge Management and Research Organization
19. Mutz, M., Abdel Hadi, S. i Häusser, J. A. (2020.), Work and sport: Relationships between specific job stressors and sports participation, *Ergonomics*, 63(9), 1077-1087. <https://doi.org/10.1080/00140139.2020.1772381>
20. Požega, Ž. (2012.), *Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayer, Ekonomski fakultet
21. Public Health Agency (2014.), *Promoting physical activity at work: A guide for employers*, Belfast: Public Health Agency
22. Renko, S. (2019.), *Veleprodajno i maloprodajno poslovanje*, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
23. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta* Zagreb: Školska knjiga
24. Trajković, N., Mitić, P. M., Barić, R. i Bogataj, Š. (2023.), Effects of physical activity on psychological well-being, *Frontiers in psychology*, 14, 1-3. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1121976>
25. Valmalis (2021.), Skills Matrix, preuzeto 1. kolovoza 2024. s <https://www.valamis.com>

26. World Health Organization (2020.), *Promoting physical activity in the workplace: current status and success stories from the European Union Member States of the WHO European Region*, Copenhagen: Regional Office for Europe

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Životni ciklus maloprodajnih oblika u Hrvatskoj

Slika 2. Primjer SkillsMatrix

Slika 3. Potencijalni učinci obrazovanja

Slika 4. Lanac potrebe-želje-satisfakcija

Slika 5. Sportske discipline

Slika 6. Struktura ciljeva koji se nastoje postići primjenom tjelesnog vježbanje

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Usporedba maloprodaje i veleprodaje

Tablica 2.. Metode ocjenjivanje radne uspješnosti

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

Tablica 4. Podjela ispitanika na temelju tjednog bavljenja sportom i radnih sati u sportu izraženog u postocima

Tablica 5. Prikaz prosječne samoprocjene radne uspješnosti svih ispitanika po česticama za procjenu učinka

Tablica 6 Povezanost sporta i prosječne vrijednosti samoprocjene učinkovitosti na radu

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2. Stupanj obrazovanja

Grafikon 3. Hijerarhijska razina posla

Grafikon 4. Tjedno bavljenje sportom tijekom godina do sad

Grafikon 5. Primarni sport i ostali sportovi do 10.godine

Grafikon 6. Primarni sport i ostali sportovi od 10. do 20. godine

Grafikon 7. Primarni sport i ostali sportovi od 20. godine do sad

Grafikon 8. Primarni sport i ostali sportovi trenutno

## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Poštovana/Poštovani!

Ljubazno Vas molim da sudjelujete u kratkom upitniku koji provodim za potrebe izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu vezano za Vašu sportsku aktivnost nekada i danas. Cilj istraživanja je istražiti učinak bavljenja sportom na radnu uspješnost zaposlenika u maloprodaji.

Važno je napomenuti da ispitanici ovog istraživanja trebaju biti **zaposlenici** koji rade **u maloprodaji** minimalno 6 mjeseci te da je Vaše sudjelovanje u istraživanju **dobrovoljno i anonimno** (prikupljeni podaci će se koristiti isključivo sumarno) te će Vam ispunjavanje upitnika oduzeti do 10 minuta.

Za bilo kakva dodatna pitanja ili nedoumice, slobodno se obratite na mail [0067574500@net.efzg.hr](mailto:0067574500@net.efzg.hr)

Hvala Vam unaprijed na Vašem vremenu i suradnji!

Dora Zorko

1. Koliko ste se **do 10 godine života** bavili nekim sportom?
  - a. nisam se bavio/la sportom
  - b. rekreativno sam se bavio/la sam sportom u prosjeku 1 do 2 puta tjedno
  - c. rekreativno sam se bavio/la sam sportom u prosjeku 3 i više puta tjedno
  - d. natjecateljski sam se bavio/la sportom
  
2. Ako ste se **do 10 godine života** bavili nekim sportom, koliko ste se prosječno **sati tjedno** bavili sportom? \_\_\_\_

3. Ako ste se **do 10 godine života** bavili nekim sportom, navedite s **kojim** ste se **sportom ili sportovima** bavili? \_\_\_\_\_
4. Ako ste se bavili s više sportova, s kojim ste se sportom **najviše** bavili? \_\_\_\_\_
5. Koliko ste se **od 10 do 20 godine života** bavili nekim sportom?
- a. nisam se bavio/la sportom
  - b. rekreativno sam se bavio/la sam sportom u prosjeku 1 do 2 puta tjedno
  - c. rekreativno sam se bavio/la sam sportom u prosjeku 3 i više puta tjedno
  - d. natjecateljski sam se bavio/la sportom
6. Ako ste se **od 10 do 20 godine života** bavili nekim sportom, koliko ste se prosječno **sati tjedno** bavili sportom? \_\_\_\_
7. Ako ste se **od 10 do 20 godine života** bavili nekim sportom, navedite s **kojim** ste se **sportom ili sportovima** bavili? \_\_\_\_\_
8. Ako ste se bavili s više sportova, s kojim ste se sportom **najviše** bavili? \_\_\_\_\_
9. Koliko ste se **od 20 godine života** bavili nekim sportom?
- a. nisam se bavio/la sportom
  - b. rekreativno sam se bavio/la sam sportom u prosjeku 1 do 2 puta tjedno
  - c. rekreativno sam se bavio/la sam sportom u prosjeku 3 i više puta tjedno
  - d. natjecateljski sam se bavio/la sportom
10. Ako ste se **od 20 godine života** bavili nekim sportom, koliko ste se prosječno **sati tjedno** bavili sportom? \_\_\_\_
11. Ako ste se **od 20 godine života** bavili nekim sportom, navedite s **kojim** ste se **sportom ili sportovima** bavili? \_\_\_\_\_
12. Ako ste se bavili s više sportova, s kojim ste se sportom **najviše** bavili? \_\_\_\_\_
13. Bavite li se **trenutno** nekim sportom?

- a. ne bavim se sportom
- b. rekreativno se bavim sportom u prosjeku 1 do 2 puta tjedno
- c. rekreativno se bavim sportom u prosjeku 3 i više puta tjedno
- d. natjecateljski se bavim sportom

14. Ako se **trenutno** bavite nekim sportom, koliko se prosječno **sati tjedno** bavite sportom?

\_\_\_\_\_

15. Ako se **trenutno** bavite nekim sportom, navedite s **kojim se sportom ili sportovima** bavite? \_\_\_\_\_

16. Ako se bavite s više sportova, s kojim se sportom **najviše** bavite? \_\_\_\_\_

17. U nastavku su navedene čestice vezane uz Vaš učinak na radu. Molim Vas da ocijenite u kojoj se mjeri odnose na Vas koristeći sljedeću skalu: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem.

	1	2	3	4	5
Značajno doprinosim svojoj trenutnoj organizaciji u smislu mojeg radnog učinka.					
Moj učinak na trenutnom poslu je izvrstan.					
Organizacija u kojoj trenutno radim je visoko učinkovita.					
Ponosan/a sam na svoj učinak na trenutnom poslu.					
Vrlo sam sretan/a svojim učinkom na trenutnom poslu.					
Vrlo sam zadovoljan/a svojim učinkom na trenutnom poslu.					

18. Kojeg ste spola? (označite)

- a. ženskog
- b. muškog
- c. ostalo

19. Koji je stupanj Vašeg obrazovanja? (označite)

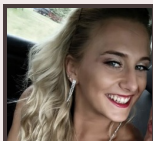


- a. srednja stručna sprema (ako je odgovor srednja stručna sprema upišite koja \_\_\_\_\_)
- b. preddiplomski stručni ili preddiplomski sveučilišni studij
- c. diplomski stručni, diplomski sveučilišni studij ili integrirani sveučilišni studij
- d. poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, magisterij znanosti, doktorat znanosti)

20. Koji je naziv Vašeg radnog mjesta (upišite): \_\_\_\_\_

21. Na kojoj se hijerarhijskoj razini nalazi Vaš posao?

- a. nemanadžerka razina
- b. niži menadžment (npr. vođa tima, nadzornik skladišta, voditelj prodajnog mjesta, voditelj smjene, asistent menadžera trgovine, koordinator prodaje)
- c. srednji menadžment (npr. regionalni menadžer, voditelj lanca trgovina, menadžer kategorije)
- d. vrhovni menadžment (npr. direktor maloprodaje)



## DORA ZORKO

### OSOBNOST

**Ime**  
DORA ZORKO

**Adresa**  
Gospodska 18  
10000 Zagreb

**Broj telefona**  
0995030628

**E-adresa**  
dora.zorko1@gmail.com

**Datum rođenja**  
18-11-1998

**Mjesto rođenja**  
Zagreb

**Spol**  
Žena

**Nacionalnost**  
Hrvatsko

**Vozačka dozvola**  
B

### INTERESI

- Teretana
- Računalo
- Čitanje i pisanje
- Istraživanje novih mjesta
- Plivanje
- Hodanje i biciklizam
- Ples

### JEZICI

Hrvatski ●●●●●

Engleski ●●●●●

Njemački ●●●●●

### KARAKTERISTIKE

- Dobar slušač i komunikator
- Organizacijske i planske sposobnosti
- Orijentirana na timski rad
- Pouzdana i odgovorna
- Kreativna i fleksibilna
- Orijentirana na detalje
- Dobro upravljanje vremenom
- Sposobna za rad pod pritiskom

Poštovani,

Dobar dan, drago mi je da ste uzeli baš ovaj životopis u svoje ruke.

Uzeli ste životopis studentice završne godine Ekonomskog fakulteta u potrazi za studentskim poslom koji će najbolje istaknuti moje vještine. Sposobna, marljiva, motivirana i željna novih iskustava je ukratko što ja jesam, ali naravno i puno više. Samopuzdana sam osoba sa iznimnim multitasking vještinama, i zuzetnim komunikacijskim sposobnostima koje se prilagođavaju ovisno o poslu i potrebama ljudi (kupaca/klijenata). Timski igrač i veoma pristupačna osoba uvijek sam u potrazi za novim izazovima gdje ću maksimalno iskoristiti postojeća znanja i iskustva kao i unaprijediti svoj daljni profesionalni razvoj.

### RADNO ISKUSTVO

**Pomoćni trener i demonstrator** Ruj 2020 - Trenutno  
PK DUPIN, Zagreb

**Podučavanje djece osnovama i tehnikama plivanja i sinkroniziranog plivanja**

**Promocija i prodaja proizvoda** Pro 2018 - Vel 2019  
TRAVEL POINT CROATIA j.d.o.o, ZAGREB

- Promocija proizvoda (torbe, pribor, igračke, itd.)
- Prodaja proizvoda i rad na blagajni

**Konobar i barista** Ruj 2019 - Tra 2020  
POTTER CAFFE BAR, Zagreb

- Primanje narudžba, posluživanje pića i napitaka
- Skupljanje i čišćenje stolova, pranje posuđa
- Priprema i priprava toplih napitaka i pića

**Prodavač sladoleda u caffe bar-u** Lip 2019 - Ruj 2021  
BIKINI BAR, Vir

3 sezone (2019/20/21)

**Prodavanje sladoleda, primanje narudžba, posluživanje sladoleda u kafiću**

**Recepcionerka** Ruj 2022 - Lip 2023  
POLIKLINIKA PETKOVIĆ, Zagreb

- Pozdravljati posjetitelje i obavještavati osoblje tvrtke o dolasku posjetitelja.
- Pomaganje posjetiteljima u kretanju kroz kliniku i opskrbljujući ih osvježenjem dok čekaju. Osim toga, odgovaranje na pitanja i telefon plus održavanje kalendara za sastanke, razvrstavanje pošte, izradu kopija i druge dogovore koje traži osoblje i menadžer.

**Program WORK AND TRAVEL AMERIKA** Ruj 2023 - Srp 2023  
Field Club and Boathouse, Massachusetts- Martha's Vinyard

Server

- Primanje narudžba, posluživanje pića i napitaka
- Skupljanje i čišćenje stolova, pranje posuđa
- Priprema i priprava toplih napitaka i pića
- Odrada raznih događanja kao što su proslave, svadbe i razni eventi

**Program WORK AND TRAVEL AMERIKA** Lip 2023 - Ruj 2023  
Bass Best Coffe, Massachusetts- Martha's Vinyard

Barista

- Primanje narudžba, posluživanje pića i napitaka
- Priprema i priprava toplih napitaka i pića