UTJECAJ OBUKE ZAPOSLENIKA NA PROFITABILNOST BANAKA SPLITSKO – DALMATINSKE ŢUPANIJE

Ježina, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:367401

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

UTJECAJ OBUKE ZAPOSLENIKA NA PROFITABILNOST BANAKA SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE

Mentor:

doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Univ.bacc.oec. Ivana Ježina

Br.indeksa: 2150670

Split, rujan, 2017. godina

SADRŽAJ

1. UVOD 2

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA 2

1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA 2

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA 3

1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE 4

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA 5

1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA 6

1.7. OBJAŠNJENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA 6

2. TEORIJSKE ODREDNICE OBUKE ZAPOSLENIKA 8

2.1. Pojam obuke 8

2.2 Karakteristike obuke 10

2.3. Proces obuke zaposlenika 10

2.3.1. Identifikacija potreba za obukom 12

2.3.2. Planiranje potreba obuke 13

2.3.3. Izvođenje obuke 15

2.3.4. Evaluacija obuke 17

2.3.4.1.Razlozi za procjenu obuke 17

2.3.4.2.Oblici procjene 18

2.3.4.3. Utvrđivanje povrata na uloženo 19

2.4. Metode obuke kadrova 20

2.4.1. Metode obuke nemenadžera 20

2.4.2. Metode obuke menadžera 22

3. OSNOVNE ZNAČAJKE PROFITABILNOSTI PODUZEĆA 27

3.1. Pokazatelji profitabilnosti 27

3.2. Pokazatelji profitabilnosti zaposlenika 29

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA OBUKE ZAPOSLENIKA NA PROFITABILNOST BANAKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE 31

4.1. Ciljevi i smjernice istraživanja 31

4.2. Metodologija istraživanja 31

4.3. Opisna statistika – socio demografske karakteristike ispitanika..... 32
4.4. Analiza procesa obuke kadrova – statistički podaci 36
4.5. H1: Obuka zaposlenika pozitivno utječe na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije 45
4.5.1.H 1.1. Utjecaj obuke zaposlenika na bruto profitnu maržu banaka Splitsko-dalmatinske županije..... 45
4.5.2. H1.2. Utjecaj obuke zaposlenika na prihode po zaposlenom u bankama Splitsko-dalmatinske županije..... 47
4.5.3. H1.3. Utjecaj obuke zaposlenika na troškove po zaposlenome u bankama Splitsko-dalmatinske županije..... 47
4.6. H2: Utjecaj obuke zaposlenika na motiviranost zaposlenika u bankama Splitsko-dalmatinske županije. 48
5. ZAKLJUČAK..... 50
LITERATURA 52
POPIS SLIKA 55
POPIS TABLICA..... 56
POPIS GRAFIKONA 57
SAŽETAK..... 58
SUMMARY..... 59
PRILOG ANKETNI UPITNIK 60

1. UVOD

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo, to je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja.[1]

Osnovni predmet diplomskog rada je utvrditi profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije s aspekta ulaganja u obuku zaposlenika banaka. Detaljnom analizom, koja će se provesti teorijskim i istraživačkim pristupom, utvrdit će se utjecaj obuke na motiviranost zaposlenika.

Istraživanje će se provesti anketnim upitnikom koji je osmišljen na način da obuhvaća zaposlenike banaka na višim i nižim radnim pozicijama. Pitanja će biti formirana pojedinačno za svaku grupu ispitanika.

1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Nakon definiranog predmeta istraživanja definirat će se problem istraživanja. Problem ovog diplomskog rada je analizirati utjecaj obuke zaposlenika na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije

Pod obukom kadrova obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine.[2] Ulaganje u ljudske resurse samim time i njihovu obuku za neko radno mjesto, ključan je faktor za postizanje konkurentske prednosti jednog poduzeća u odnosu na drugo poduzeće. Obukom zaposlenik povećava svoje znanje, sposobnost, učinkovitost na radnom mjestu, postaje zadovoljan svojim radom i postignućima. Problem ovog diplomskog rada je utvrditi u kojem stupnju se primjenjuje obuka koje banke Splitsko-dalmatinske županije provede, koliko su te obuke česte, da li su te obuke kvalitetne i adekvatne za zaposlenike banke, da li obuke pružaju zaposleniku veću razinu znanja i povećanje njegove sposobnosti, da li se više ulaže u obuku zaposlenika na višim ili na nižim radim pozicijama. Također

[1]Bahtijarević-Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi, Zagreb, 2014., str. 6
[2] Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2011., str. 403.

istražit će se problem motiviranosti zaposlenika s aspekta ulaganja u obuku zaposlenika. Metode obuke kao i sam proces obuke mogu biti različiti te će biti definirani u ovom diplomskom radu.

Cilj svakog poduzeća je biti profitabilan. Profitabilnost se mjeri pokazateljima profitabilnosti koji iskazuju financijsku efikasnost poslovanja poduzeća da će investicija uz što manje uloženih sredstava dati što veći financijski rezultat.[3] Problem ovog rada je utvrditi profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije putem pokazatelja profitabilnosti te koliki utjecaj zaposlenici, svojim poslovanjem, imaju na profitabilnost banaka.

1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Nakon utvrđenog predmeta i problema istraživanja definirat će se ciljevi istraživanja, i to znanstveni i praktični ciljevi. Znanstvenim ciljevima će se:

- analizirati pojam obuke, proces obuke, metode obuke zaposlenika
- analizirati pojam profitabilnosti i pokazatelje kojima se mjeri profitabilnost
- analizirati odnos između obuke zaposlenika i profitabilnosti.

Nakon utvrđenih znanstvenih ciljeva istraživanja definirat će se praktični ciljevi istraživanja. Praktičnim ciljevima će se:

- utvrditi utjecaj obuke zaposlenika na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije
- utvrditi utjecaj obuke zaposlenika na bruto profitnu maržu, prihode po zaposlenom te utjecaj obuke zaposlenika na troškove po zaposlenom u bankama Splitsko-dalmatinske županije
- utvrditi utjecaj obuke zaposlenika na motivaciju zaposlenika u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

[3] Ivanović, Z., Financijski menedžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1997., str. 139.

1.4. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Nakon utvrđenih predmeta i problema istraživanja te definiranih znanstvenih i praktičnih ciljeva istraživanja postavit će se istraživačke hipoteze. Postavit će se jedna glavna hipoteza koja će se testirati pomoću tri pomoćne hipoteze, i to:

H1: Obuka zaposlenika pozitivno utječe na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije.

Pretpostavka je da će obuka zaposlenika pozitivno utjecati na profitabilnost banaka.

H 1.1. Obuka zaposlenika pozitivno utječe na bruto profitnu maržu banaka Splitsko-dalmatinske županije.

Pretpostavka je da postoji pozitivna veza između obuke zaposlenika i bruto profitne marže kao pokazatelja profitabilnosti banaka.

H1.2. Obuka zaposlenika pozitivno utječe na prihode po zaposlenom u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

Pretpostavka je da postoji pozitivna veza između obuke zaposlenika i prihoda po zaposlenom u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

H1.3. Obuka zaposlenika pozitivno utječe na troškove po zaposlenome u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

Pretpostavka je da postoji pozitivna veza između obuke zaposlenika i troškova po zaposlenom u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

H2: Obuka zaposlenika pozitivno utječe na motiviranost zaposlenika u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

Pretpostavka je da postoji pozitivna veza između obuke i motiviranosti zaposlenika u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

1.5. METODE ISTRAŽIVANJA

Nakon utvrđenih predmeta, problema, ciljeva istraživanje te istraživačkih hipoteza definirat će se metode istraživanja. U svrhu istraživanja koristit će se znanstvene i istraživačke metode. Znanstvene metode koje će se koristiti u radu su:[4]

- **Induktivna metoda** - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- **Deduktivna metoda** - sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- **Deskriptivna metoda** - proces opisivanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja veza i odnosa.
- **Metoda analize** - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne djelove i elemente.
- **Metoda klasifikacije** - najstarija je i najjednostavnija znanstvena metoda. Klasifikacija je sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
- **Komparativna metoda** - postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanje njihove sličnosti i razlika u njihovom ponašanju i intenzitetu.
- **Metoda kompilacije** - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

Istraživačke metode koje će se koristiti u radu su :

- **Anketni upitnik** - postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podatci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- **Metoda prikupljanja podataka** - prikupljanje podataka iz raznih izvora za potrebe istraživanja i analiziranja
- **Intervju** - razgovor s djelatnicima banaka Splitsko-dalmatinske županije uključenih u istraživanje.

[4] Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, Zagreb, 2011***., str.87.***

1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

Nakon utvrđenih predmeta i problema istraživanja te ciljeva istraživanja, istraživačkih hipoteza i metoda istraživanja utvrditi će se doprinos istraživanja i to znanstveni i praktični.

Znanstvenim doprinosima istraživanja će se:

- detaljno razraditi pojmovi koji se odnose na obuku zaposlenika (pojam obuke, proces obuke i metode obuke zaposlenika) te pojam motivacije i faktora koji utječu na motivaciju
- detaljno razraditi pojam profitabilnosti kao i pokazatelja kojima mjerimo profitabilnost a aspekta poduzeća i zaposlenika
- analizirati odnos i utjecaj između obuke zaposlenika, motivacije i profitabilnosti.

Nakon utvrđenih znanstvenih doprinosa istraživanja utvrdit će se praktični doprinosi istraživanja. Praktičnim doprinosima istraživanja će se: utvrditi utjecaj obuke zaposlenika na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije

- utvrditi utjecaj obuke zaposlenika na bruto profitnu maržu banaka, prihod po zaposlenom te utjecaj obuke zaposlenika na trošak po zaposlenom u bankama Splitsko-dalmatinske županije
- utvrditi utjecaj obuke na motivaciju zaposlenika, te povezanost pojmova obuke zaposlenika, motivacije i profitabilnosti kao i njihov međusobni odnos u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

1.7. OBJAŠNJENJE STRUKTURE DIPLOMSKOG RADA

Ovaj rad sastoji se od šest međusobno povezanih cjelina.

Prva cjelina sastoji se od uvoda koji obuhvaća predmet, problem i ciljeve istraživanja, istraživačke hipoteze, metode istraživanja, doprinos istraživanja, strukturu i objašnjenje strukture diplomskog rada te literaturu.

Druga cjelina koja uključuje teorijske aspekt pojma obuke zaposlenika, procesa obuke zaposlenika, karakteristike obuke i metode obuke kadrova.

Treća cjelina sastoji se od teorijskog aspekta pojma motivacije i faktora koji utječu na motivaciju zaposlenika.

Četvrta cjelina uključuje razradu pojma profitabilnosti i definiranje pokazatelja profitabilnosti.

Peta cjelina rada se sastoji od općih podataka o bankama koje su uzete u razmatranje prilikom ovog istraživanja, podaci o obukama zaposlenika koje se provode u pojedinim bankama kao i prikupljeni podaci koji su potrebni za izračun pokazatelja profitabilnosti pojedinih banaka. Također u trećem dijelu se nalazi i usporedba banaka koje su uzete u istraživanje s aspekta provođenja obuke i profitabilnosti. Testiraju se postavljene hipoteze.

Šesta cjelina sastoji se od zaključka, sažetka, summary, priloga i literature.

2. TEORIJSKE ODREDNICE OBUKE ZAPOSLENIKA

Ljudi su najvažniji kreatori i nositelji znanja, a uz to najvažniji izvor i najkvalitetniji prijenosnik informacija i znanja.[5]

Nepredvidive i svakodnevne promjene koje se događaju u poslovnom okruženju poduzeća, zahtijevaju njihov kontinuiran napredak i razvoj. Jedan od osnovnih elemenata u kreiranju poslovnog uspjeha poduzeća i njegove održive konkurentske prednosti su ljudski resursi. Ljudski resursi za svako poduzeće predstavljaju iznimno vrijedan i jedinstven resurs, kojeg je teško ili čak nemoguće kopirati s obzirom na njihove karakteristike, pri čemu se prvenstveno misli na znanje, radno (i životno) iskustvo, vještine, sposobnosti ili emocionalnu inteligenciju.[6]

2.1. Pojam obuke

Pod obukom kadrova (engl., training) obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao.[7]

Podučavanje (engl., coaching) je proces koji se ponavlja iz dana u dan, proces u kojemu menadžer pomaže podređenima da prepoznaju prilike za poboljšanje svojih radnih performansi. On analizira njihove performanse, omogućuje uvid u način na koji se performanse mogu popraviti i nudi vodstvo, motivaciju i poboljšana sredstva koja pomažu podređenima da postignu to poboljšanje.[8]

Potreba za obukom posljedica je niza promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću, a koje bi se mogle grupirati na sljedeći način: [9]

- promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
- promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,

---

[5] Bahtijarević Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi,Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 221.
[6] Tadić, I., Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split ,2014., str.147. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=175433 (26.06.2017.)
[7] Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009., str. 403.
[8] Buble., M., Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2010., str. 200.
[9] Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009., str. 403-404.

- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
- promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
- promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje,
- promjene u sirovinama, materijalima i drugim inputima,
- promjene u organizaciji i upravljanju,
- promjene u ljudskim resursima.

U ovisnosti o vrsti i intenzitetu promjena, s jedne strane, te vrsti poslova i uspješnosti njihova obavljanja, s druge strane, oblikuje se i sadržaj obuke. Međutim ipak bi se moglo kazati da obukom treba obuhvatiti:[10]

- razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavlja uspješno;
- davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim relativnim karakteristikama;
- razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.

Cilj kojeg obukom treba postići sastoji se u tome da se razviju:[11]

- radne navike i uspješne metode rada,
- motivacija i interes za učenjem,
- pozitivan stav zaposlenih prema radu.

Obuka obuhvaća kako već zaposlene u poduzeću, tako i one koji se tek zapošljavaju. U ovom je posljednjem slučaju neophodno organizirati takav oblik obuke u kojem će novozaposleni biti upoznati s poduzećem kao cjelinom, organizacijskom jedinicom u kojoj će raditi kao i s poslom koji će obavljati. Budući da novouposleni nisu isključivo i početnici, već i iskusni ljudi, to znači da ukupni kontingent kadrova, koji moraju proći odgovarajuće oblike obuke, čine kako oni koji tek prvi put obavljaju dotičan posao, tako i oni koji imaju iskustva u obavljanju dotičnog posla. U prvom slučaju obuka će biti usmjerena na osposobljavanje zaposlenih za uspješno obavljanje posla, dok će u drugom slučaju obuka biti usmjerena na pružanje dodatnih znanja i vještina.

Zbog toga je bitno kontinuirano ulaganje u obuku zaposlenika kako bi se mogli na što lakši način prilagoditi promjenjivim uvjetima tržišta rada.

---

[10] Buble, M., op. cit., str. 403.
[11] Buble, M., op. cit., str. 404.

2.2 Karakteristike obuke

Obuka zaposlenih ima svoje karakteristike od kojih su najvažnije: [12]

- krivulja učenja
- platoi u napredovanju
- motivacija u obučavanju
- individualne razlike u obučavanju
- uloga vježbe u obučavanju

Osnovna je karakteristika učenja da ono u početku pokazuje brzo napredovanje, zatim dolazi do usporavanja i stvaranja platoa, a nakon toga dolazi do daljnjeg napredovanja i dostizanja razine koja se kasnije malo mijenja.

Platoi koji se javljaju u toku obuke normalna su pojava pri obučavanju u složenijim poslovima. Smatra se da su oni posljedica promjena u motivaciji i prijelaza na nove metode rada. Stoga je veoma važno stvoriti takvu klimu koja će poticajno djelovati na pojedince da se više angažiraju u stjecanju novih znanja i vještina. Međutim, pri tome treba imati u vidu da između zaposlenih postoje individualne razlike koje se manifestiraju kao razlike u sposobnostima i motornoj spretnosti, osobnim karakteristikama, motivaciji, interesima, stavovima, itd.

Postojanje tih razlika uvjetuje potrebu izrade takvih programa obuke koji će biti donekle prilagođeni potrebama i mogućnostima pojedinaca.

Menadžment danas postaje sve svjesniji činjenice da obrazovanje i obuka postaju ključnim faktorima konkurentnosti.

2.3. Proces obuke zaposlenika

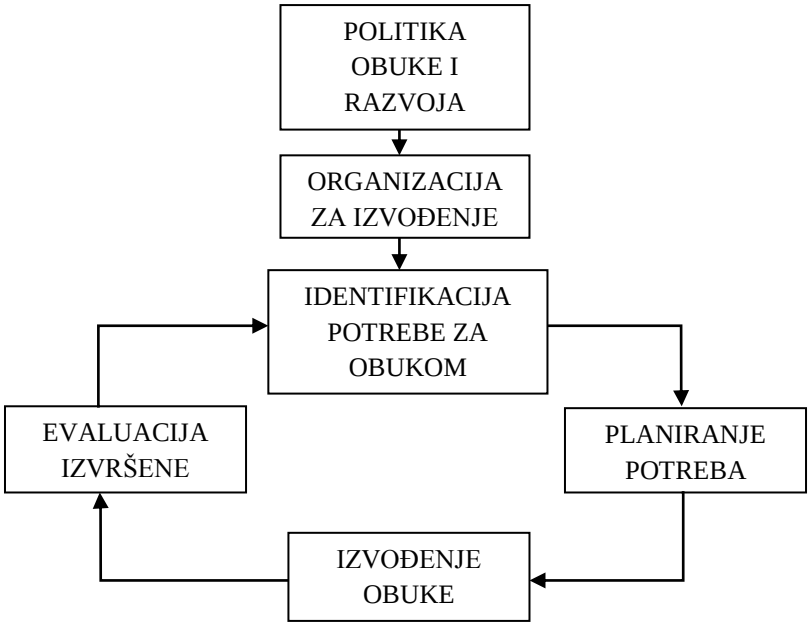
Proces obuke kadrova složena je karaktera s obzirom da sadrži niz aktivnosti počevši od onih koji se odnose na identifikaciju potreba za obukom pa do vrednovanja rezultata provedene obuke.

[12] Buble, M., op. cit., str. 404-405.

Većina se autora slaže u tome da su četiri temeljne faze procesa obuke, i to: [13]

1. identifikacija potreba za obukom,
2. planiranje potrebne obuke,
3. izvođenje obuke,
4. evaluacija izvršene obuke.

Da bi se proces obuke mogao provesti, neophodno je da postoje određene pretpostavke, koje se odnose na postojanje politike obuke i razvoja ljudskih resursa u poduzeću. kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike i same obuke. Međusobna povezanost faza procesa obuke i njihovih pretpostavki prikazana je na slici 1.



Slika 1.Osnovne faze procesa obuke

Izvor: Buble, M., Menadžment, drugo izdanje, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009., str. 405.

Politika obuke i razvoja zaposlenih sastavni je dio ukupne politike poduzeća, a rezultanta je izabrane strategije poduzeća. Tako će u ofenzivnoj strategiji poduzeća politika obuke i razvoja zaposlenih igrati ključnu ulogu. U takvoj će politici naglasak biti na permanentnoj obuci svih zaposlenika, a posebno menadžmenta, pri čemu će biti naročito uključeni oni sadržaji obuke koji se odnose na budućnost (proizvoda, tržišta, tehnologije i sl.). U središtu ciljeva obuke

[13]Buble,M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006., str.275.

biti će poboljšanje individualnih i grupnih učinaka, a što se postiže ukoliko zaposleni znaju sljedeće:[14]

- što se od njih traži,
- kakav im je menadžment,
- kakav je njihov položaj u poduzeću,
- što predstavlja dobro obavljen posao,
- koji posao izuzetno dobro obavljaju,
- u čemu ne zadovoljavaju,
- postoje li nagrade za dobro i izuzetno dobro obavljene poslove,
- da to što rade ima određene vrijednosti,
- da se poslodavac iskreno interesira i brine ta njih,
- da poslodavac vodi računa o njihovom uspjehu i napredovanju.

Sve su ovo pitanja kojima se u politici obuke mora dati prioritet s obzirom da pravilan odgovor na ta pitanja bitno utječe na uspješnost obuke. Bilo bi neproduktivno obučavati kadrove za nove prodore na tržište, a prethodno im ne dati odgovore na navedena pitanja.

Organizacija za izvođenje obuke značajan je činitelj ostvarenja politike obuke poduzeća. Organizacija procesa obuke obuhvaća sve aktivnosti, sredstva, izviđače, sudionike, metode, mjesto i vrijeme izvođenja obuke, u namjeri da se uspostave usklađeni odnosi između njih tijekom izvođenja obuke. To je veoma značajan aspekt organizacije obuke bez kojeg ne samo što obuka ne bi bila uspješna, već ne bi bila ni izvediva.[15]

2.3.1. Identifikacija potreba za obukom

Faza identifikacije potreba za obukom predstavlja osnovnu konstrukciju cijelog programa obuke. Kroz ovu fazu identifikacije ili analize definira se tko mora proći obuku, kada i gdje će se održati obuka te o čemu će biti obuka.[16]

Sastoji se u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina.

---

[14] Buble, M., op. cit., str. 406.
[15] Buble, M., op. cit., str. 406.
[16] Bee, F., Bee, R. (1995): Training Needs Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press, str.19

Svaki posao postavlja ogovarajuće zahtjeve za izvršitelje, s tim da jednostavniji posao postavlja manje, a složeniji veće zahtjeve. Analiza potreba za obukom sastoji se upravo u tome da se za svaki posao utvrdi razlika zahtjeva koje on postavlja i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj dotičnog posla.

Razlikujemo tri razine poduzeća na kojima treba sakupiti sljedeće podatke, i to: [17]

1. *Razina poduzeća*- podaci o poduzeću kao cjelini, kao što su njegova struktura, tržišta, proizvodi ili usluge, potrebe za ljudskim resursima itd.
2. *Razina posla*- podaci koji se odnose na poslove i aktivnosti, kao što su opisi poslova, specifikacije posla, s jedne strane, te podaci koji se odnose na znanja, vještine i sposobnosti.
3. *Individualna razina*- podaci o osobi, kao što su bilješke o procjeni performansi, bilješke o osnovnoj obuci, rezultati testova, zabilješke s konzultativnih razgovora i pregledi rezultata stavova.

2.3.2. Planiranje potreba obuke

Planiranje mora značiti strategijsko razmišljanje i strategijsko djelovanje. Svaka mala odluka može biti dio veće, promišljene cjeline, koja u strateškom smislu za poduzeće znači određenu viziju buduće situacije u koju želi doći, ili koju nastoji izbjeći.[18]

Planiranje kadrova splet je planskih aktivnosti u sklopu upravljanja ljudskim resursima, odnosno specifičan proces planskog provođenja poslovnih ciljeva u specifične buduće ciljeve ljudskih potencijala. Mora odgovoriti na pitanja o broju, kvaliteti, kvalifikacijama, znanjima, vještinama, sposobnostima i sl. ljudi koje iz vanjskih ili unutarnjih izvora valja osigurati za ostvarenje planiranih postavljenih ciljeva.[19]

Rezultira iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment treba utvrditi:[20]

- Ciljeve koji se žele postići,
- Sadržaj i program obuke,
- Metode i tehnike obuke.

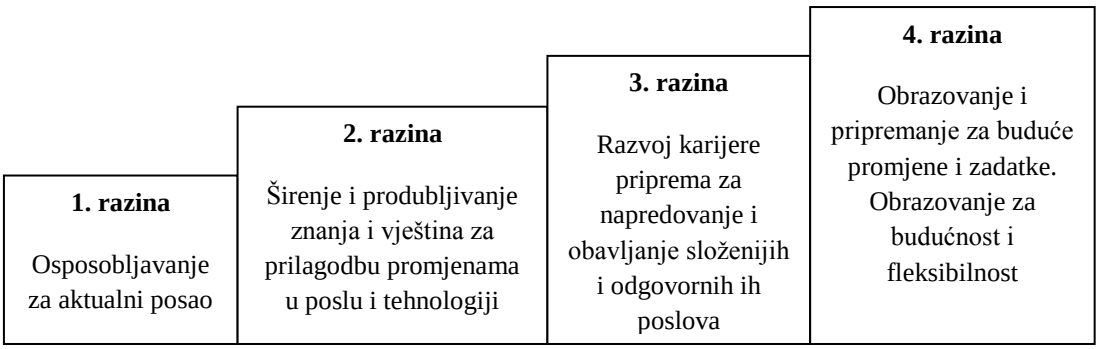
---

[17] Buble, M., op. cit., str. 407.
[18] Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006., str. 143.
[19] Kuvačić, N., Poduzetnička biblija, Beretin d.o.o., Split, 2005., str. 477.
[20] Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000., str. 415.

Ciljevi predstavljaju polazište u planiranju potreba obuke s obzirom da se njima daje odgovor na pitanje postojeće razine obrazovanja zaposlenih, razine koja se želi postići i roka u kom dostići tu razinu obrazovanja. Obično se razlikuju opći i posebni ciljevi obuke- dok opći ciljevi ukazuju na to što poduzeće očekuje od ostvarenja programa obuke, dotle posebni ciljevi ukazuju na to što se očekuje od polaznika nakon završene obuke.

Sadržaji i programi obuke rezultiraju iz postavljenih ciljeva, a zadatak im je da utvrde razine i sadržaj potrebne obuke.

S obzirom na razine mogu se razlikovati četiri kategorije obrazovnih potreba kojima odgovaraju različiti sadržaji, razine i metode obrazovanja prikazani na slici 2.



Slika 2. Razina obrazovnih potreba

Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber (1999.), Managment ljudskih potencijala, str. 741.

Svaka razina obrazovnih potreba predstavlja različite zahtjeve glede obrazovnih programa i sadržaja. S obzirom na sadržaj mogu se razlikovati četiri tipa obuke, i to su:[21]

- temeljna znanja i vještine,
- tehničke, odnosno stručne vještine,
- interpersonalne vještine,
- konceptualne, odnosno strateške vještine.

Metode i tehnike kojima će se izvoditi obuka značajni su čimbenik kvalitete obuke pa je stoga i razumljiv veliki broj tih metoda i tehnika koje se danas koriste u obuci zaposlenika.[22]

Sve ovo treba poslužiti kao temelj za izradu plana obuke koji određuje prioritete, ključna područja obuke, broj i strukturu kandidata, metode obuke, preliminarni raspored sati, te

[21]Bahtijarević Šiber, F. (1999.), Management ljudskih potencijala, str. 742.
[22] Buble, M., op. cit., str. 408.

procjenu troškova obuke. To znači da plan potrebe obuke treba dati odgovor na sljedeća pitanja:[23]

- *što* treba osigurati,
- *kako* treba osigurati,
- *kada* to treba osigurati,
- *s kim* to treba osigurati,
- *gdje* to treba osigurati,
- *kolike troškove* za to treba osigurati.

Na temelju prihvaćenog plana obuke izrađuju se programi obuke koji imaju karakter izvedbenog projekta za svaki pojedini sadržaj koji je predmet obuke. Pri tome se posebna pozornost posvećuje metodama obuke.[24]

2.3.3. Izvođenje obuke

Proces u kojem se ostvaruje program obuke na unaprijed odrađen način – direktnom komunikacijom instruktor-polaznici ili indirektno korištenjem TV-a, kompjutora, kasetofona, udžbenika i drugih medija. Sam proces učenja nije jednostavna pojava s obzirom da ono treba

promijeniti ponašanje zaposlenih na osnovi iskustva i obuke, odnosno stečenih znanja, vještina i stavova o radu. Da bi se ovo postiglo, koriste se različiti aspekti učenja:[25]

- asocijativno učenje,
- selektivno učenje,
- senzorno učenje,
- stjecanje vještina,
- razumijevanje i uviđanje,
- mijenjanje stavova.

Asocijativno učenje je takav aspekt učenja u kojemu se iskustva međusobno povezuju tako da jedno izaziva sjećanje na drugo. Bitan uvjet za asocijaciju između dva iskustva jest da se iskustva događaju simultano ili u kratkom vremenskom razmaku. Premda svi oblici učenja

[23] Buble, M., op. cit., str. 408.
[24] Buble, M., op. cit., str. 408.
[25] Buble, M., op.cit., str.409-410.

uključuju stvaranje asocijacija, ipak se samo za neke od njih može reći da su ograničena na ovaj uvid učenja. Radne aktivnosti koje zahtijevaju memoriranje u najvećoj mjeri ovise o asocijativnom učenju.

Selektivno učenje je takav aspekt učenja u kojemu čovjek ne mora samo povezivati iskustva, već samo mora iznalaziti stvari koje treba povezati u svojoj svijesti. Čovjek ovako pokušajima i pogreškama uči koja će njegova aktivnost dovesti do određene vrste rezultata. Njegov je problem u tome da producira takve reakcije koje će dovesti do željenih rezultata.

Senzorno razlikovanje se sastoji u tome da se otkriju uvjeti pod kojima treba reagirati na neku situaciju. Metode obuke ne samo što moraju stvarati situacije u kojima se optimalno iskorištavaju osjetni organi, već moraju izvježbavati ljude da upotrebe onaj osjeti organ koji je najkorisniji za razlikovanje.

Stjecanje vještine je proces učenja u kojemu se vrši kombinacija pokreta u specifičnom slijedu uz njihov određeni intenzitet. Na postignuti stupanj vještine ukazuje stabilnost oblika pokreta i opseg u kojem su nebitni pokreti, kao i oni koji ometaju, eliminirani. Budući da takvo učenje zahtijeva otkrivanje i odabiranje pravih pokreta, ono predstavlja specifičan oblik tzv. učenje na pokušajima i pogreškama. Za njega je u ovom slučaju karakteristično što u velikoj mjeri ovisi o mišićavoj osjetljivosti kao i o ostalim osjetilima.

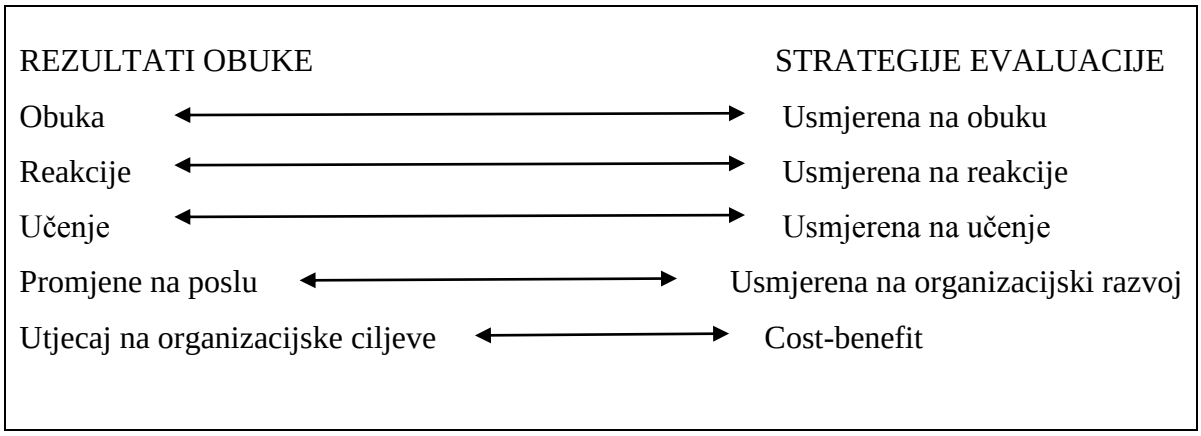
Razumijevanje i uvid su takvi oblici učenja koji omogućavaju da čovjek nešto nauči uvidom i razumijevanjem date situacije. Problemi koji omogućavaju razumijevanje i uvijek lakše se rješavaju od problema koji u potpunosti moraju biti riješeni pokušajima i greškama.

Mjerenje stavova je specifičan oblik učenja s obzirom da se stavovi ne mijenjaju lako – oni predstavljaju značajan dio stečenog ponašanja. Na njihovu promjenu utječu mnogi faktori koji se mogu svesti na tri opća – povjerenje u pošiljaoca, sama poruka i situacija. Zaposlenik koji nema povjerenja u menadžera neće prihvatiti menadžerovu poruku ili promjenu stava. Isto tako da poruka nije uvjerljiva, ona neće utjecati na promjenu. Slično je i sa situacijom u kojoj se poruka prenosi, a u kojoj može postojati više faktora koji odvraćaju od prihvaćanja poruke. Prema tome, promjenom tih faktora mijenjati će se i stavovi zaposlenika.

Navedeni se stavovi učenja obično kombiniraju za izvođenje pojedinih programa obuke. Stoga je i određivanje aspekta učenja relativnog za ciljeve obuke prvi korak prilikom utvrđivanja postupka obuke.

2.3.4. Evaluacija obuke

Evaluacija obuke je dio kontrolnog procesa obuke, koja se kao i svaki drugi kontrolni proces odnosi na postavljanje odgovarajućih standarda obuke. Ti standardi mogu biti u obliku politika, ciljeva, eksternih standarda i drugih. Model evaluacije obuke po njezinim razinama i uz uporabu odgovarajućih strategija, kako je to prikazano na slici 3.



Slika 3. Obuka i evaluacija

Izvor: Buble, M., Menadžment, drugo izdanje, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009., str. 4

Strategija evaluacije usmjerena na obuku ocjenjuje inpute procesa obuke, tj. resurse korištene u izvođenju obuke. Strategija evaluacije usmjerena na reakcije ocjenjuje reakcije polaznika nakon završene obuke. Strategija evaluacije usmjerena na učenje nastoji testiranjem polaznika tijekom obuke izmjeriti stupanj naučenog. Strategija evaluacije usmjerena na posao teži procjeni stupnja promjene ponašanja polaznika na poslu. Strategija evaluacija usmjerena na organizacijski razvoj nastoji utvrditi efekte obrazovanja povezane s razvojem organizacije. Strategija evaluacije usmjerena na cost-benefit nastoji utvrditi koje su to i neekonomske koristi od utjecaja obuke na organizacijske ciljeve. [26]

2.3.4.1.Razlozi za procjenu obuke

Mnoge tvrtke počinju ulagati milijune dolara u program obuke kako bi postigle konkurentsku prednost. Tvrtke s brojnim praksama obuke ne samo da ulažu velike svote novca u razvijanje i

[26] Buble, M., op. cit., str. 410.

administriranje programa obuke, nego i procjenjuje programe. Zašto treba procjenjivati programe obuke? [27]

1. Radi prepoznavanja snaga i slabosti programa. Ovo uključuje određivanje postiže li program ciljeve učenja, kvalitetu okruženja učenja i postoji li transfer obuke na posao.
2. Radi procjene jesu li sadržaj, organizacija i administracija programa (zajedno s rasporedom, smještajem, trenerima i materijalima) pridonijeli učenju i upotrebi sadržaja obuke na poslu.
3. Radi utvrđivanja koji su polaznici imali najviše, a koji najmanje koristi od programa.
4. Radi sakupljanja podataka koji mogu pomoći u procjeni programa i to prikupljanjem informacija od sudionika o tome bi li preporučili program drugima, zašto su pohađali program i koliko su njime zadovoljni. Radi određivanja financijskih dobrobiti i troškova programa.
5. Radi usporedbe troškova i dobrobiti obuke nasuprot ulaganja u nešto drugo(poput preoblikovanja posla ili boljeg sustava selekcije zaposlenika).
6. Radi usporedbe troškova i dobrobiti različitih programa obuke kako bi se odabrao najbolji program.

2.3.4.2.Oblici procjene

Na programe obuke moguće je primijeniti nekoliko različitih oblika procjene: [28]

- Testiranje prije/poslije s kontrolnom grupom- u ovoj metodi uspoređuje se grupa zaposlenika koji su prošli obuku i grupa onih koji nisu. Rezultati se mjere u obje grupe prije i poslije obuke. Ako je napredak veći u grupi s obukom nego i kontrolnoj grupi to je dokaz da je obuka zaslužna za promjenu.
- Testiranje prije/poslije - ova je metoda slična testiranju prije/poslije s kontrolnom grupom, ali postoji jedna bitna razlika: ne koristi se kontrolna grupa. Odsustvo kontrolne grupe otežava isključenje učinaka poslovnih okolnosti ili drugih faktora kao objašnjenje promjena. Ovaj oblik često koriste tvrtke koje žele procijeniti program obuke, ali ne žele isključiti neke zaposlenike ili namjeravaju obučiti samo malu grupu zaposlenika.

[27] Hellenbeek,N., Wright, G. (2000.): Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o., Zagreb, str. 245.
[28] Hellenbeek, N., Wrigh,G.,(2006.): Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o.,Zagreb, str.245.

- Samo testiranje nakon - u ovoj se metodi promatraju samo rezultati obuke. Ovaj je oblik moguće pojačati dodavanjem kontrolne grupe. Oblik samo testiranja nakon prikladan je kada se može da polaznici i (kontrolna grupa) prije obuke imaju slične razine znanja, ponašanja ili rezultata (npr. istu količinu prodaje, jednaku svijest o tome kako prodavati).
- Vremenske serije - kod metode vremenske serije rezultati obuke se skupljaju u periodičnim intervalima prije i poslije obuke. I ovdje se može koristiti kontrolna grupa. Jedna od prednosti oblika vremenske serije je što omogućuje analizu stabilnosti rezultata obuke tijekom vremena. Ova se vrsta oblika koristi u procjeni programa obuke koji su usredotočeni na poboljšanje ishoda koji su lako vidljivi(kao što su broj nesreća, produktivnost i izostajanje) i variraju tijekom vremena.

Ne postoji najprikladniji oblik procjene. Pri odabiru oblika procjene potrebno je razmotriti nekoliko faktora:

- ✓ veličinu programa obuke,
- ✓ svrhu obuke,
- ✓ posljedice neučinkovitosti programa,
- ✓ tvrtkine norme s obzirom na procjenu,
- ✓ troškove oblikovanja i provođenje procjene,
- ✓ potrebu za brzinom dobivanja informacija o učinkovitosti programa

2.3.4.3. Utvrđivanje povrata na uloženo

Analiza troškova i koristi je proces određivanja ekonomskih koristi programa obuke pomoću računovodstvenih metoda. Informacija o trošku obuke važna je iz nekoliko razloga: [29]

- radi razumijevanja ukupnih izdataka za obuku, uključujući izravne i neizravne troškove,
- radi usporedbe troškova alternativnih programa obuke,
- radi procjene količine novca potrošenog na razvijanje obuke, administraciju i procjenu, kao i radi usporedbe novca potrošenog na obuku različitih grupa,
- radi kontrole troškova.

[29]Hellenbeek,N., Wright, G. , op. cit., str. 247.

Utvrđivanje troškova uključuje izravne i neizravne troškove. Izravni troškovi sadrže plaće i beneficije svih zaposlenih uključenih u obuku trenera, instruktora,savjetnika i zaposlenika koji su oblikovali program; materijala i potrepština programa; opreme i/ili najma prostora te putne troškove. Neizravni troškovi nisu izravno povezani s oblikovanjem, razvojem ili održavanjem programa obuke. Oni uključuju općenite uredske potrepštine, opremu, putovanja i izdatke koji se ne tereta izravno na program obuke i sl.

Utvrđivanje koristi- da bi prepoznala potencijalne koristi od obuke, tvrtka mora ispitati stvarne razloge zbog kojih je obuka provedena.

2.4. Metode obuke kadrova

Metoda obuke kadrova ključan je element procesa obuke, pa je stoga i razumljiva pozornost koja se poklanja metodama obuke. Koja će se metoda upotrijebiti, bitno određuje program obuke odnosno vrsta posla za koji se vrši obuka. S tog bi se aspekta moglo sve poslove u poduzeću diferencirati na dvije osnovne grupe, a to su: [30]

- nemenadžerski poslovi
- menadžerski poslovi

Prvi su brojniji, a drugi su kompleksniji, ali su i jedni i drugi značajni za poduzeće pa odatle i potreba obuke nemenadžera i menadžera.

2.4.1. Metode obuke nemenadžera

Metode obuke nemenadžera u osnovi se dijele na metode obuke na poslu i metode obuke izvan posla.

Obuka na poslu je najčešće korištena metoda obuke nemenadžera, koja se u svom jednostavnom obliku svodi na to da neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. Ovo je moguće u onim slučajevima kada se radi o jednostavnim aktivnostima, koje od instruktora ne traže posebna metodičko-didaktička znanja. U protivnom

[30] Buble, M., op. cit., str. 411-415.

za obuku će biti nužno angažirati posebne instruktore. Obuka izvan posla omogućuje primjenu brojnih metoda, od kojih su najpoznatije:[31]

1. *metoda rasprave*
2. *metoda obuke u razredu*
3. *metoda programirane nastave*
4. *obuka uz pomoć kompjutora*
5. *metoda simulacije*

1. Metoda rasprave

Metoda rasprave (ili metoda konferencije) je takva metoda koja zahtijeva da polaznici, odnosno sudionici posjeduju izvjesna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja. Da bi se metoda mogla uspješno primijeniti, potrebno je da postoje moderatori, da je predmet rasprave u okviru znanja i iskustva sudionika, da je predmet rasprave aktualan, da postoji planirano vrijeme rasprave, da broj sudionika nije velik, da je raspored sudionika pogodan itd. Poseban oblik ove metode je telekonferencija.

2. Metoda obuke u razredu

Obuka u razredu je takva metoda obuke koja se provodi u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima. Takva metoda obuke omogućava da se uključi veliki broj polaznika uz minimalan broj instruktora. Poseban oblik ove obuke je obuka u radionici koja obično služi za isključivo stjecanje vještina, bilo kao praktični dio obuke koja je potrebna u određenim slučajevima.

3. Metoda programirane nastave

Programirana nastava je takva metoda obuke koja se koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani predmetni sadržaji. To zahtjeva da se ciljevi obuke definiraju unaprijed, da se polaznici ne opterećuju više nego što mogu savladati, da su polaznici voljni učiti na ovaj način, te da se predmetna materija ne mijenja izvjesno razdoblje. Uređaji koji se koriste u nastavi obično osiguravaju kombinirano – teorijsko i praktično učenje simulirajući funkcije nastavnika određenim signalima. Program odmah ispravlja greške, pokazuje uspjeh davajući točan odgovor, te pruža nove informacije.

[31] Buble., M., op. cit., str. 202.

4. Obuka uz pomoć kompjutora

Obuka uz pomoć kompjutora danas sve više osvaja prostore u metodama obuke. Ona se izvodi dvjema osebujnim tehnikama:

- poučavanje potpomognuto kompjuterom sastoji se u tome da sustav prenosi instruktivni materijal direktno terminalom u interaktivnom formatu. Kapacitet memorije omogućava vježbanje, rješavanje problema, simulacije i drugo, tako da se provodi individualizirano poučavanje pod nadzorom kompjutora.
- poučavanje upravljano kompjutorom koristi kompjutor za generiranje i rješavanje testova, te za određivanje razine znanja polaznika.

Ovi sustavi mogu utvrditi performanse polaznika i shodno njima usmjeriti ga na odgovarajuću materiju koju on može normalno savladati.

5. Metoda simulacije

Metoda simulacije je takva metoda obuke koja koristi simulatore za uvježbavanje polaznika. Koristi se naročito u slučajevima kada je nepraktično, rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje kojima se polaznici obučavaju. To se naročito odnosi na pilote, vozače lokomotiva, polaznike tečaja za vozače automobila itd.

2.4.2. Metode obuke menadžera

Za obuku menadžera su karakteristične specifične metode grupirane u dvije grupe:

- metode obuke iskustvom na poslu
- metode obuke iskustvom izvan poduzeća

Metode obuke iskustvom na poslu

Obuka stjecanjem iskustva na poslu temelji se na aktualnoj praksi i iskustvu u kojoj pojedinac ima mogućnosti djelovanja pod pritiskom stvarnosti učeći se na greškama. U tu se svrhu koriste različite metode:[32]

1. *poučavanje*

[32]Cerović, Ž., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 563.

2. *dodjeljivanje zamjenika*
3. *rotacija posla*
4. *lateralni transfer*
5. *dodjeljivanje projekata i odbora*
6. *prisustvovanje sjednicama štaba*

1. Poučavanje je takav način stjecanja menadžerskog iskustva u kojem se uloga instruktora dodjeljuje nadređenom koji s podređenim uspostavlja kontinuirani tijek instrukcija, komentara i sugestija. Drugim riječima, nadređeni podučava podređenog u poslovima složenije naravi nego što je imaju tekući poslovi podređenog, kako bi se ovaj osposobio za preuzimanje složenijih menadžerskih poslova. Poučavanje na poslu je najjednostavniji i najčešći oblik obuke menadžera koja se svakodnevno odvija u poduzeću. Koristi se naročito u slučajevima obuke najniže razine menadžmenta.

2. Dodjeljivanje zamjenika ili pomoćnika je takav način stjecanja menadžerskog iskustva u kojem se nekom menadžeru dodjeljuje jedan ili više zamjenika ili pomoćnika. Zamjenik ili pomoćnik preuzima dio delegiranih poslova od menadžera te se obavljajući te poslove osposobljava da preuzme funkcije menadžera. Ova metoda obuke menadžera koristi se u slučajevima planirane zamjene bilo da se radi o promociji menadžera pa se time upražnjava njegov posao, bilo da se menadžera priprema za mirovinu. U takvim slučajevima postoji sugestija menadžera da mu se dodjeli zamjenik ili pomoćnik, pa stoga nema ni opasnosti od njegovog otpora tom dodjeljivanju.

3. Rotacija posla je takav način stjecanja menadžerskog iskustava u kojem kandidat mijenja različite poslove, kao što su: nadzornički rad, promatranje što menadžer radi, različite pozicije menadžerske obuke, pozicija srednje razine menadžmenta i nespecifična rotacija na različite menadžerske pozicije u različitim odjelima. Status kandidata na rotiranim poslovima je veoma različit, tako da u jednom slučaju imaju autoritet menadžeri, a u drugim slučajevima ga nemaju, u trećem su slučaju pomoćnici menadžera, itd.

4. Lateralni transfer je specifičan oblik rotacije posla koja se odvija poprečno po strukturi menadžmenta. To s aspekta kandidata ne mora značiti nikakvu promociju na višu razinu menadžmenta, već samo primjenu njegova znanja na slična područja. Najbolji primjer za to bi mogao biti slučaj transfera voditelja odjela montaže na poslove voditelja servisne službe u sektoru prodaje.

5. Dodjeljivanje projekata i odbora je takav način obuke menadžera kojim se kandidati dovode u poziciju da vode. U prvom im se slučaju dodjeljuju određeni projekti u vođenju kojih oni moraju iskazati svoje sposobnosti za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje rada na projektu. Na ovaj način oni stječu iskustvo u vođenju koje im pomaže da sutra mogu preuzeti odgovarajuću poziciju u operativnoj organizaciji poduzeća. Slično je i s odborima koji se dodjeljuju kandidatima da ih vode.

6. Prisustvovanje sjednicama štaba je takav način obuke menadžera kojim se kandidati dovode u ambijent raspravljanja i odlučivanja o određenim problemima izvan njihova neposrednog iskustva. U tom se ambijentu oni susreću s idejama i mišljenjima drugih menadžera te na taj način stječu iskustvo za rješavanje problema koji će im u budućnosti biti dodijeljeni.

Metode obuke stjecanja iskustva izvan posla

Obuka stjecanja iskustva izvan posla obično se koristi kao metoda dodatnog stjecanja iskustva menadžera uz obuku na poslu kao osnovnu metodu. Provodi se na individualnoj i grupnoj osnovi, specijalnim programima ili seminarima.

Metode obuke stjecanja iskustva izvan posla:[33]

1. *metoda studije slučaja*
2. *metoda „obuke u košari“*
3. *metoda grupne rasprave bez voditelja*
4. *metoda menadžerskih igara*
5. *metoda igranja uloga*
6. *metoda laboratorijske obuke*
7. *metoda modeliranja ponašanja*

1. Metoda studije slučaja u obučavanju menadžera koristiti slučajeve iz poslovne prakse na čijem se izučavanju simulira stvarna situacija. U ovoj se metodi pod slučajem podrazumijeva opis tipičnog poslovnog događaja s kojim se menadžment nekog poduzeća susreo, uključivši činjenice koje taj događaj uvjetuje i od kojih ovisi odluka. Serija takvih slučajeva veoma je pogodno sredstvo stvaranja iskustva u procesu razmišljanja, s obzirom da rješenje slučaja pretpostavlja odgovarajući proces razmišljanja. Ovaj se proces obično sastoji od definiranja

[33] Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 251.

problema koji treba riješiti; korištenje podataka i faktora koji doprinose rješenju problema; predlaganju odgovarajuće odluke koja najbolje odgovara u konkretnom slučaju; i njenu provjeru; i na kraju – proširenje solucije posebnog programa u formu znanja koja će omogućiti rješenje drugih, novih poslovnih problema.

2. Metoda „obuke u košari" je također metoda koja simulira stvarnu situaciju. U ovoj metodi polaznici podijele pojedini dokument koji opisuje neki problem ili situaciju. Nakon što ih prouče polaznici trebaju naći rješenje problema i predložiti odgovarajuće odluke. S obzirom da se sve to odigrava u zadanom vremenskom okviru, to vrijeme vrši pritisak na polaznike da donesu odgovarajuće odluke. Isto tako oni moraju odrediti prioritete u rješavanju pojedinih problema koji su im zadani. Ova je metoda veoma popularna u obuci menadžera, pa je stoga veoma često koriste tzv. centri procjene.

3. Grupna rasprava bez voditelja je takva metoda obuke menadžera koja pretpostavlja grupni rad. Naime, polaznici se okupe na zajedničku sjednicu da bi raspravljali o predmetu koji im je dodijeljen. Pri tom im može ali i ne mora biti određena uloga u grupi; mogu ali i ne moraju dobiti instrukcije o tome kako rješavati dobiveni predmet. Isto tako, polaznicima se ne daju nikakve upute o tome kakvu odluku trebaju donijeti, stoga su sami prepušteni sebi da traže adekvatna rješenja, pri čemu im se ocjenjuje inicijativnost, sposobnost vođena i vještina efektivnosti rada u grupi.

4. Metoda menadžerskih igara, kako joj sam naziv govori, je metoda u kojoj polaznici igraju određene igre na primjeru nekog hipotetičnog poduzeća. Pri tom su oni prisiljeni donositi serije odluka vodeći računa o efektima tih odluka na svako funkcionalno područje u poduzeću. U svrhu utvrđivanja efekata mogu biti korištena elektronička računala programirana za te igre. Ova metoda ne samo što dinamizira obuku menadžera, već zahtijeva i visoki stupanj participacije polaznika, što je čini veoma efikasnom.

5. Metoda igranja uloga temelji se na simulaciji uloga pojedinaca u zadanoj situaciji. Stoga ona zahtijeva da se situacija opiše, da se odrede osobe u njoj, da im se odrede uloge, te da sudionici sami sastave svoje tekstove i igraju te osobe. Na ovaj način polaznici stječu iskustvo potrebno za rješavanje stvarnih situacija u kojima će se sutra naći kao menadžeri.

6. Metoda laboratorijske obuke ima primarni cilj razviti veću senzitivnost kod svakog polaznika. Time ona omogućava menadžerima da povećaju sposobnost razumijevanja sebe i drugih, a što se postiže njihovim sudjelovanjem u grupnim diskusijama na kojima iznose

svoja iskustva, osjećaje, emocije i percepcije. Jedna od varijanti labaratorijske obuke je senzitivna obuka koja je više usmjerena na spoznaju vlastita ponašanja sudionika. U novije je vrijeme više orijentirana k poslu i organizaciji, a manje osjećajima i ponašanjima pojedinaca.

7. Metoda modeliranja ponašanja ima zadatak da obuči nadzornike kako postaviti svoje ponašanje na radu. To se postiže modeliranjem ponašanja ili interakcijskim menadžmentom koji ima za cilj da uključivanjem polaznika u realne probleme zaposlenih dobije povratnu vezu o njihovim performansama. Da bi se ostvarila promjena ponašanja, metoda mora proći kroz četiri osnovne faze:

1. Polaznik gleda filmove ili video trake u kojima je prikazan rad nadzornika- model koji nastoji poboljšati ili održati performanse zaposlenika.
2. Polaznici sudjeluju u opsežnoj vježbi i probi ponašanja demonstriranih putem modela.
3. U trenutku kada ponašanje polaznika bude slično ponašanju modela, tada mu instruktor i drugi polaznici daju podršku pohvalom, odobravanjem, bodrenjem i pažnjom.
4. Za cijelo vrijeme obuke naglašavaju se principi transfera obuke na posao.

Ova metoda obuke pokazala se dosta uspješnom u povećanju efikasnosti rada nadzornika, a što se odrazilo na ukupnu efikasnost rada radne grupe.

3. OSNOVNE ZNAČAJKE PROFITABILNOSTI PODUZEĆA

Cilj svakog poduzeća je biti profitabilan. Profitabilnost se mjeri pokazateljima profitabilnosti koji iskazuju financijsku efikasnost poslovanja poduzeća da će investicija uz što manje uloženih sredstava dati što veći financijski rezultat.[34]

Pokazatelj je racionalni ili odnosni broj, što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos s drugom ekonomskom veličinom. Financijski pokazatelji, s obzirom na vremensku dimenziju, u osnovi se mogu podijeliti na dvije skupine. Jedna skupina financijskih pokazatelja obuhvaća razmatranje poslovanja poduzeća unutar određenog vremenskog razmaka (najčešće je to godina dana) i temelji se na podacima iz izvještaja o dobiti (računu dobiti i gubitka), a druga skupina financijskih pokazatelja odnosi se na točno određeni trenutak koji se podudara s trenutkom sastavljanja bilance i govori o financijskom položaju poduzeća u tom trenutku. Pokazatelje obično promatramo kao nositelje informacija koje su potrebe za upravljanjem poslovanjem i razvojem poduzeća. Pokazatelji se formiraju i računaju upravo radi stvaranja informacijske podloge za donošenje određenih poslovnih odluka.[35]

3.1. Pokazatelji profitabilnosti

Analizu profitabilnosti poslovanja poduzeća opravdano se svrstava u najvažnije dijelove financijske analize. Pokazatelji profitabilnosti su odnosi koji povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama, a ukupno promatrani pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća.[36]

Obično se provodi primjenom sljedećih pet pokazatelja: [37]

1. Bruto profitna marža
2. Operativna profitna marža
3. Neto profitna marža

---

[34] Ivanović Z., Financijski menedžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1997., str. 139.
[35] Žager K., Mamić Sačer I., Žager L., Analiza financijskih izvještaja, 2.prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2008., str. 243.
[36] Šarlija, N., Predavanja za kolegij „Analiza poslovanja poduzeća“,Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2009. : http://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf, str. 10. (27.06.2017.)
[37] Buble, M., op. cit., str. 652-653.

4. Povrat na ukupni kapital
5. Povrat na ukupni dionički kapital

1. Bruto profitna marža stavlja u odnos dobit prije oporezivana i ukupni prihod. Što je ona veća , poduzeće je uspješnije u ostvarivanju zarade.[38] [39]

Bruto profitna marža= Dobit prije oporezivanja/ Ukupni prihod

2. Operativna profitna marža pokazuje koliki bi dio dobitka prije oporezivanja poduzeće ostvarilo ako bi se financiralo iz vlastitih izvora bez uzimanja kredita i drugih posudbi. Utvrđuje se iz sljedećeg obrazca:[40]

Operativna profitna marža= Operativni dobitak/Prihod od prodaje

3. Neto profitna marža prikazuje odnos između dobiti nakon oporezivanja (neto dobit) uvećane za kamate i za prihode od prodaje poduzeća. Neto profitna marža je najprecizniji pokazatelj konačnih učinaka realiziranih poslova i pokazuje koliki postotak prihoda ostaje u okviru dobiti kojom se može raspolagati.[41]

Neto profitna marža= Dobitak nakon oporezivanja + kamate/prihod od prodaje

4. Povrat na ukupnu aktivu pokazuje koliko novčanih jedinica operativnog dobitka poduzeće ostvaruje na 100 novčanih jedinica uloženih u aktivu. Utvrđuje se iz sljedećeg obrasca:[42]

---

[38]Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvještaja pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka: http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf, str.12, (27.06.2017.)

[39]Vučković, M., Analiza učinkovitosti hrvatskih banaka pomoću višekriterijskog programiranja, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010., čl.br. 10-07, str. 9. : file:///C:/Users/melic/Desktop/IVANA/Clanak_10_07%20(3).pdf

[40]Buble, M., op. cit., str. 652.

[41]Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvještaja pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka: http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf, str.12, (27.06.2017.)

[42] Buble, M., op.cit., str. 653.

Povrat na ukupnu aktivu= Operativni dobitak/Ukupna aktiva

5. Povrat na ukupni dionički kapital odnosno na ukupno korišteni vlastiti kapital, pokazuje koliko novčanih jedinica dobitka poduzeće ostvaruje na 100 novčanih jedinica vlastitog kapitala, a koji može rasporediti na pričuve, dividendu i zadržani dobitak. Utvrđuje se iz sljedećeg obrasca:[43]

Povrat na ukupni dionički kapital= Dobitak prije oporezivanja/Ukupni vlastiti kapital

3.2. Pokazatelji profitabilnosti zaposlenika

1. *Trošak po zaposlenom* stavlja u odnos ukupne troškove i ukupan broj zaposlenika pojedinog poduzeća. Trošak po zaposlenom nam prikazuje koliko od ukupnih troškova stvara jedan zaposlenik. Utvrđuje se iz sljedećeg obrasca:[44]

Trošak po zaposlenom= Ukupni troškovi/Ukupan broj zaposlenika

2. *Prihod po zaposlenom* stavlja u odnos ukupne prihode i ukupan broj zaposlenika. Prikazuje nam koliko od ukupnih prihoda stvara jedan zaposlenik. Utvrđuje se iz sljedećeg obrasca:[45]

Prihod po zaposlenom= Ukupni prihod/Ukupan broj zaposlenika

Nakon teorijske obrade pojma obuke, karakteristika obuke, faza procesa obuke, relevantnih metoda obuke u ovom dijelu rada te obrade pojma profitabilnosti putem pokazatelja profitabilnosti poduzeća i samih zaposlenika, u nastavku rada prikazat će se rezultati empirijskog dijela rada koji će se dobiti provođenjem anketnog upitnika i analize financijskih izvještaja istraživanih banaka za potrebe izračuna pokazatelja profitabilnosti. Stoga je cilj ovog rada je utvrditi pozitivnu ili negativnu povezanost obuke zaposlenika s profitabilnošću banaka Splitsko-dalmatinske županije.

---

[43] Buble, M., Kružić, D., Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb, 2006., str. 353.
[44] Izrada autora
[45] Izrada autora

Anketni upitnik, za potrebu izrade empirijskog dijela rada, djelomično će se provesti elektronskim putem, dok će se u u određenim situacijama provesti i pisanim putem tj. u papirnatom obliku. Anketni upitnik sastojat će se od pitanja koja će dati odgovor na postavljene hipoteze koje se istražuju u radu. Obrada prikupljenih podataka provest će se pomoću programa SPSS (Statistical Package for Social Studies), jer se pomoću njega mogu analizirati podaci o ljudima, njihova mišljenja, stavovi i ponašanja, te će na temelju prikupljenih podataka biti doneseni određeni zaključci.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA OBUKE ZAPOSLENIKA NA PROFITABILNOST BANAKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

4.1. Ciljevi i smjernice istraživanja

Cilj istraživačkog djela je utvrditi utjecaj obuke zaposlenika na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije.

Smjernice za postizanje cilja istraživanja:

Prva smjernica- analiza socio-demografskih karakteristika ispitanika(dob, spol, razina obrazovanja, radno mjesto, radni staž),

Druga smjernica - analiza procesa obuke zaposlenika koja uključuje općenite podatke o vremenu i učestalosti provedbe obuke kao i pojedini načini provedbe obuke.

Treća smjernica - analiza profitabilnosti banaka koja se djelomično provela putem anketnog upitnika, a djelomično putem javno dostupnih financijskih izvještaja banaka.

Splitsko-dalmatinska županije broji ukupno 18 podružnica banaka, određene banke izuzele su se iz istraživanja na njihov zahtijev stoga je u istraživanje uključeno 10 podružnica banaka.

4.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje „ Utjecaja obuke zaposlenika na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije“ provedeno je na području Splitsko-dalmatinske županije u koje je uključeno 10 podružnica banaka. Istraživanje je trajalo mjesec dana a provedeno je nad zaposlenicima banke koji su dobili odobrenje za ispunjavanje ankete.

Anketni upitnik osmišljen je tako da se sastoji od tri dijela. Prvi dio se sastoji od osnovnih podataka o poduzeću, drugi dio se odnosi na proces obuke zaposlenika te treći dio koji se odnosi na profitabilnost banaka. S obzirom da je anketa anonimna jer podaci banaka su anonimni u rezultatima istraživanja neće se spominjati imena banaka također ni imena ispitanika. Anketni upitnik proveden je online pristupom te su prikupljeni podaci analizirani u programu SPSS.

Većina anketnog upitnika sastoji se od zatvorenih pitanja s dva ili više ponuđenih odgovora gdje je ispitanik trebao odabrati jedan od željenih odgovora, drugi dio pitanja koja se odnose na način provedbe obuke također su zatvorenog tipa u kojem ima ponuđenih nekoliko izjava na koje je ispitanik trebao odgovoriti u rangu od 1-5 ponuđenih izbora (1-uopće se ne slažem, 2-djelomično se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4- djelomično se slažem, 5- u potpunosti se slažem), pitanja otvorenog tipa su rijetko postavljena te je ispitanicima omogućeno da odgovore ili ne odgovore na pitanje.

Da bi se istražila obuka zaposlenika i probitabilnost banaka u Splitsko-dalmatinskoj županiji provedeno je istraživanje na uzorku od 47 ispitanika.

4.3. Opisna statistika – socio demografske karakteristike ispitanika

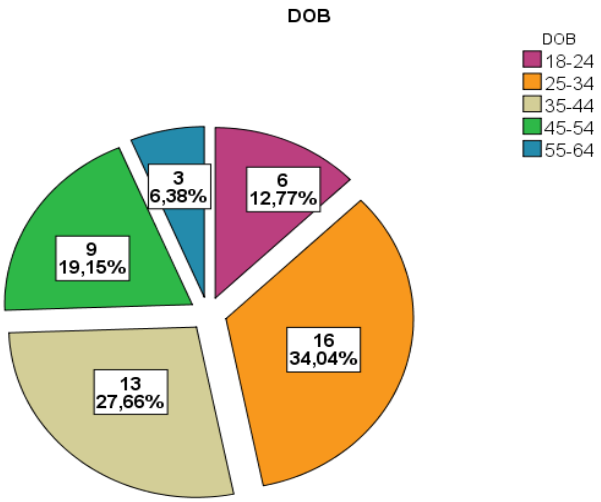
Za razumijevanje rezultata istraživanja prvo će se analizirati rezultati pitanja iz prvog dijela anketnog upitnika koja se odnose na socio-demografske karakteristike ispitanika. Iz tablice 1. može se primjetiti da je u istraživanju sudjelovalo 47 ispitanika i to *32 žena* te *15 muškaraca*. Može se uočiti kako je od ukupnog broja ispitanika u bankaSplitsko-dalmatinskoj županiji veći broj žena nego muškaraca.

Tablica 1. Ispitanici prema spolu

		Frekvencija	Postotak	Ispravni postotak	Kumulativni postotak
	Muškarci	15	31,9	31,9	31,9
	Žene	32	68,1	68,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

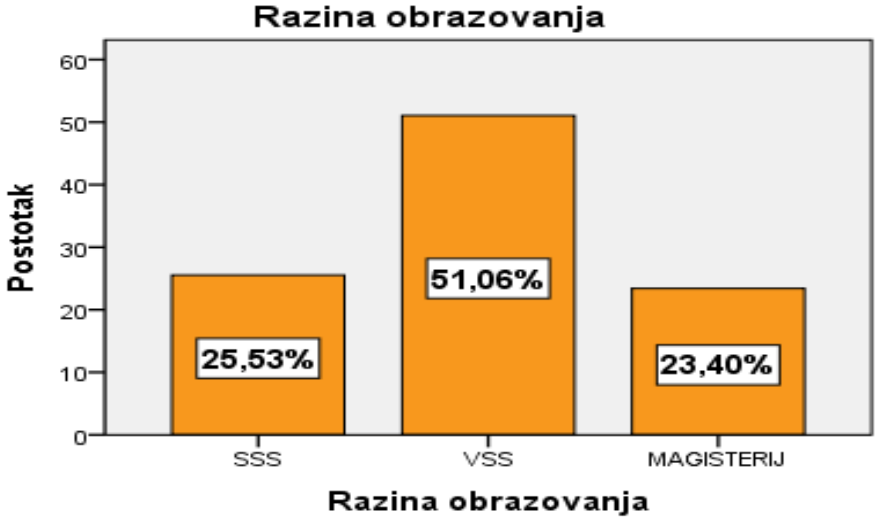
Dobna struktura ispitanika prikazana je na grafikonu 1. Analizom dobi ispitanika može se uočiti da najveći broj ispitanika, njih 34,04%, je dobi između *35-44 godine*. Također može se primjetiti da broj ispitanika, njih 27,66%, je dobi između *35-44 godine*, dok najmanje ispitanika pripada skupini između *55-64 godine*, njih 6,38%.



Grafikon 1. Dob ispitanika

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Razina obrazovanja ispitanika prikazana je Grafikonom 2. Analizom razine obrazovanja ispitanika može se zaključiti da najveći broj ispitanika, njih 51,06%, ima *visoku stručnu spremu*. Broj ispitanika sa *srednjom stručnom spremom* njih 25,53% te broj ispitanika s *magisterijom* njih 23,40%. U postavljenom pitanju anketnog upitnika ponuđen je i odgovor *doktorat* ali nitko od ukupnog broja ispitanika nema doktorat.

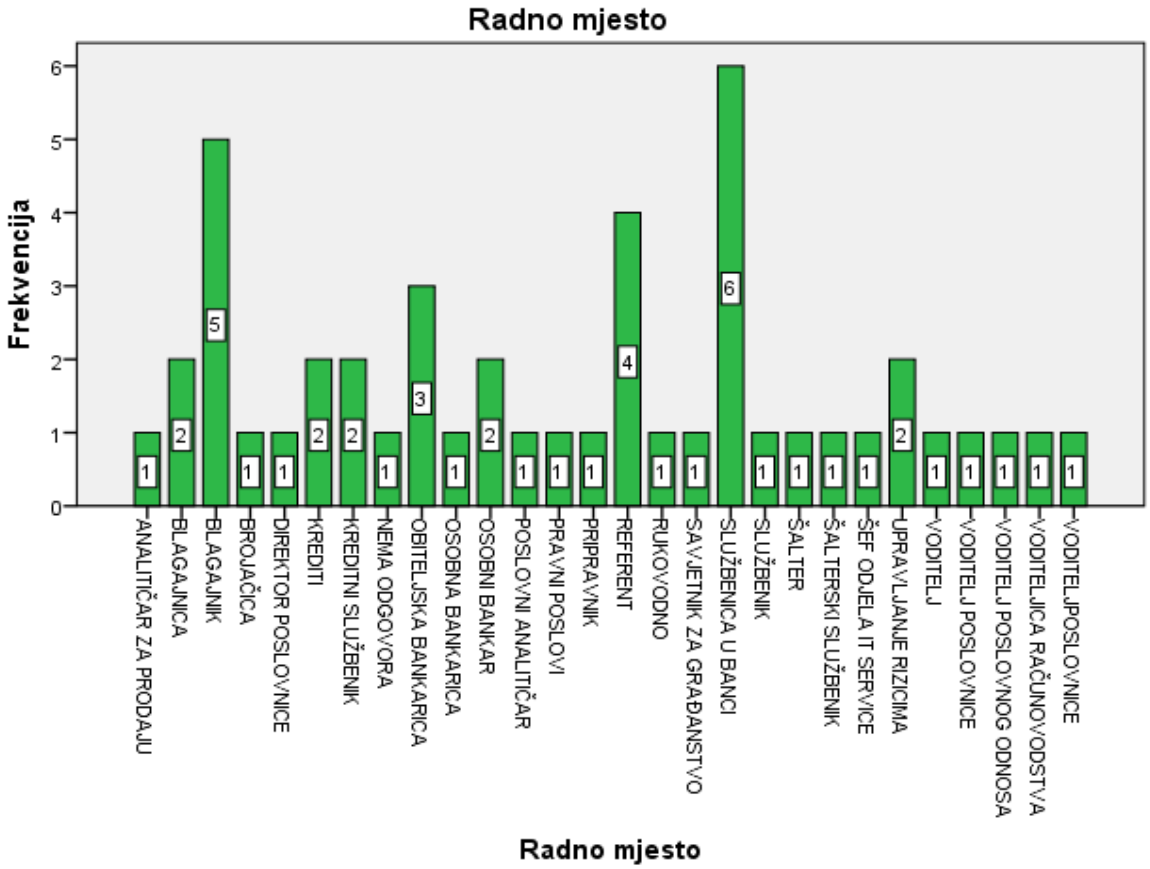


Grafikon 2. Razina obrazovanja ispitanika

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Radno mjesto ispitanika analizirano je grafikonom 3. Analizom radnog mjesta može se primijetiti da najveći broj ispitanika njih 8 obavlja radno mjesto *blagajnik*, 6 ispitanika

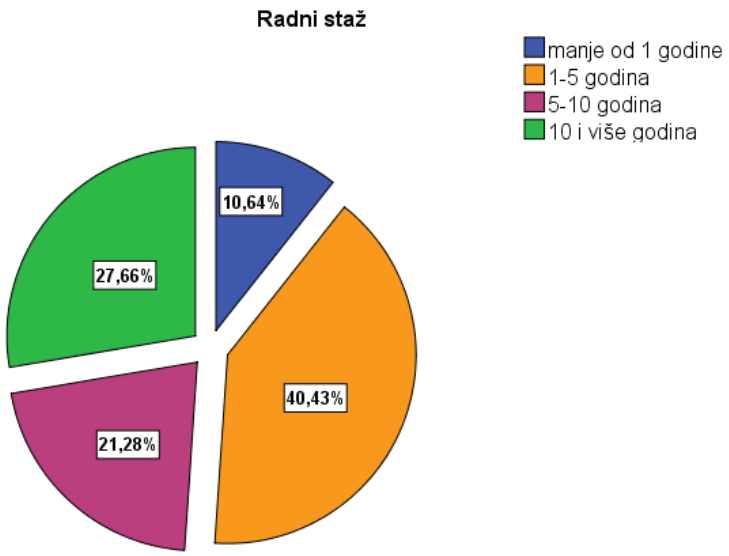
obavlja radno mjesto *službenica u banci* dok 4 ispitanika obavlja radno mjesto *referenta* u banci. Ostala zanimanja su u manjini od 1-3 ispitanika ih obavljaju kao voditelj poslovnice, voditelj računovodstva, voditelj poslovnih odnosa, voditelj računovodstva, upravljanje rizicima, šef odjela It service, šalterski službenik, službenik, savjetnik za građanstvo, rukovodno, pripravnik, pravni poslovi, poslovni analitičar, osobni bankar, obiteljski bankar, kreditni poslovi, direktor poslovnice, brojačica te analitičar za prodaju.



Grafikon 3. Radno mjesto ispitanika

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Analizom radnog staža ispitanika može se utvrditi da najveći broj ispitanika, njih 40,43%, ima radni staž od *1-5 godina*. Od ukupnog broja ispitanika njih 27,66% je navelo da ima radni staž od *10 i više godina* a 21,28% ispitanika ima radni staž od *5-10 godina*. Radni staž *manje od 1 godine* navelo je samo 10,64% ispitanika.



Grafikon 4. Radni staž ispitanika

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Analizom vlasničke strukture banke od ukupnog broja ispitanika njih 80,9% je odgovorilo da banka u kojoj su zaposleni je u *inozemnom privatnom vlasništvu*. Ostali oblici vlasništva zauzimaju manji udio od 19,1%.

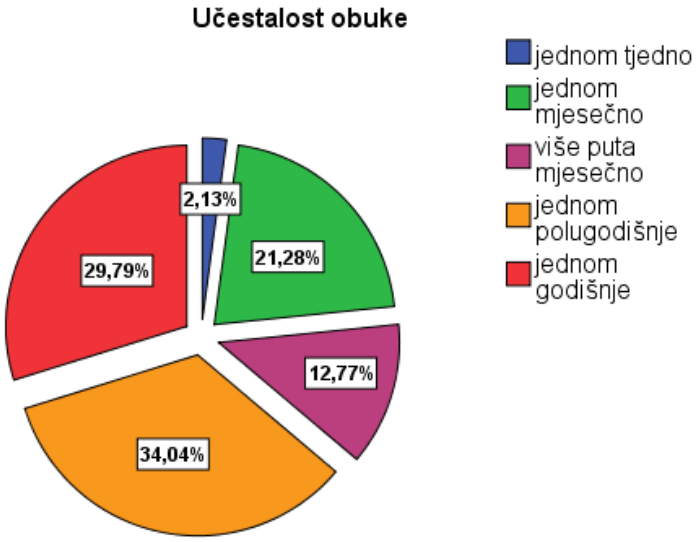
Tablica 2. Vlasnička struktura banaka

		Frekvencija	Postotak	Ispravni postotak	Kumulativni postotak
	Inozemno privatno vlasništvo	38	80,9	80,9	80,9
	Domaće privatno vlasništvo	1	2,1	2,1	83,0
	Inozemno i domaće privatno vlasnistvo	4	8,5	8,5	91,5
	Pretežno državno vlasništvo	3	6,4	6,4	97,9
	Mješovito vlasništvo(državno i privatno vlasništvo)	1	2,1	2,1	100,0
	Ukupno	47	100,0	100,0	

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

4.4. Analiza procesa obuke kadrova – statistički podaci

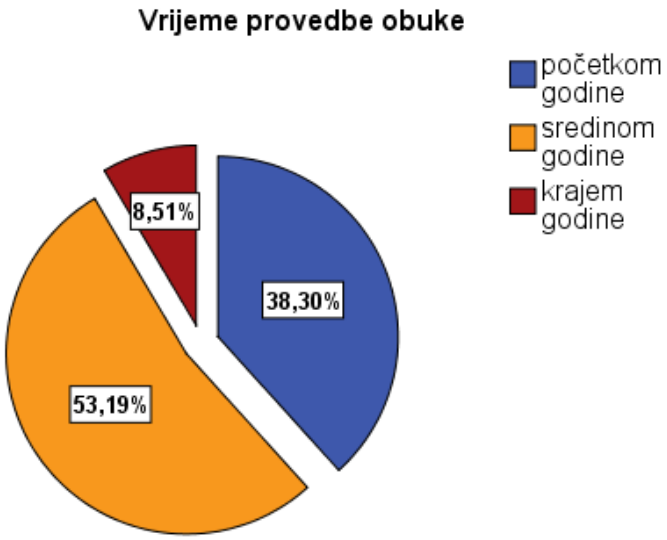
Analizom učestalosti obuke zaposlenika može se utvrditi da najveći postotak ispitanika, njih 34,04%, ide na obuku *jednom polugodišnje*, dok 29,79% zaposlenika ide na obuku *jednom godišnje* dok 21,28% ispitanika ide na obuku *jednom mjesečno* , a samo 12,77 % ispitanika ide na obuku *više puta mjesečno*. Najmanji postotak, njih 2,13%, ide na obuku *jednom tjedno*.



Grafikon 5. Učestalost obuke

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

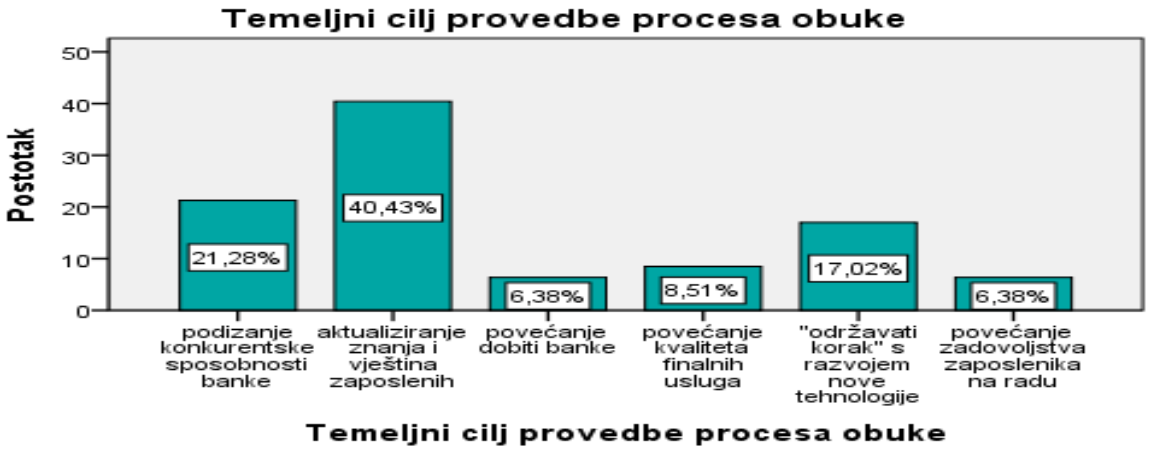
Analizom pitanja *kada se najčešće provodi obuka zaposlenika* može se zaključiti da je najčešće vrijeme provedbe obuke *sredinom godine*. Od ukupnog broja ispitanika njih 53,19% je odgovorilo *sredinom godine*, 38,30% je odgovorilo *početkom godine* dok 8,51% ispitanika je odgovorilo *krajem godine*.



Grafikon 6. Vrijeme provedbe obuke

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Analizom odgovora na pitanje *koji je temeljni cilj procesa provedbe obuke zaposlenika* dolazi se do sljedećeg zaključka. Od ukupnog broja ispitanika njih 40,43% je odgovorilo „aktualiziranje znanja i vještina zaposlenik“, 21,28% ispitanika je odgovorilo „podizanje konkurentske sposobnosti banke“, a najmanji postotak ispitanika, njih 6,38%, je odgovorilo „povećanje dobiti banke“ te „povećanje zadovoljstva zaposlenika na radu“.



Grafikon 7. Temeljni cilj provedbe procesa obuke

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

U skupini ispitanika najbolje ocjenjena tvrdnja je da su *jasno definirani načini na koji se provodi proces obuke putem radionice* (prosječna ocjena 4,09). Visokom prosječnom ocjenom su ocjenjene tvrdnje da u svrhu provođenja radionica su omogućena sva potrebna sredstva, materijali i alati kao i tvrdnja da su radionice poboljšale razinu znanja ispitanika (prosječna ocjena 4,02). Najmanjom prosječnom ocjenom (prosječna ocjena 3,77) ocjenjena je tvrdnja da u poduzeću *postoji plan provođenja obuke putem radionica za tekuću godinu.* Sukladno niskoj prosječnoj ocjeni prethodne tvrdnje može se zaključiti da banke u Splitsko-dalmatinskoj županiji trebaju sastaviti plan provođenja obuke putem radionice za svaku pojedinu godinu.

Tablica 3. Obuka putem radionica

	N	Minimum	Maximum	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
U poduzeću postoji plan provođenja obuka putem radionica za tekuću godinu	47	1	5	3,77	1,068
Svi zaposlenici imaju jednaku mogućnost za aktivnim sudjelovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina	47	1	5	3,85	1,103
Radionice su poboljšale razinu Vašeg znanja	47	1	5	4,02	0,921
U svrhu provođenja radionica omogućena su sva potrebna sredstva, materijali i alati	47	2	5	4,02	0,897
Jasno su definirani načini na koji se provodi proces obuke putem radionica	47	1	5	4,09	0,974
N	47				

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

U skupini ispitanika najbolje ocjenjena tvrdnja je da se *znanje zaposlenika poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija* (prosječna ocjena 4,28). Visokom prosječnom ocjenom su ocjenjene tvrdnje instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti te tvrdnju da tijekom izvršenja zadataka instruktor razumljivo objašnjava

sve potrebne upute. Najmanjom prosječnom ocjenom (prosječna ocjena 3,72) ocjenjena je tvrdnja da *nakon završetka obuke se dobije povratna informacija o uspješnosti provedbe procesa obuke.*

Tablica 4. Obuka putem individualnih instrukcija

	N	Minimum	Maximum	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Nakon završetka obuke dobivate povratne informacije o uspješnosti provedbe procesa obuke	47	1	5	3,72	0,852
Instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti	47	1	5	4,06	0,942
Tijekom izvršenja zadataka instruktor Vam razumljivo objašnjava sve potrebne upute	47	2	5	4,13	0,824
Vaše znanje se poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija	47	1	5	4,28	0,826
N	47				

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

U skupini ispitanika najbolje ocjenjena tvrdnja je da *predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja* (prosječna ocjena 4,17). Najmanjom prosječnom ocjenom (prosječna ocjena 3,98) ocjenjene su tvrdnje da *mjesto na kojem se odvija predavanja je adekvatno za provođenje predavanja te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja te tvrdnja da su predavanja vrlo jasna i razumljiva* (prosječna ocjena 3,98)

Tablica 5. Predavanja s pitanjima

	N	Minimum	Maximum	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Mjesto na kojem se odvija predavanje je adekvatno za provođenje istoga te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja	47	1	5	3,98	1,032
Predavanja su vrlo jasna i razumljiva	47	1	5	3,98	0,921
Svi zaposlenici mogu aktivno sudjelovati u raspravi te mogu postavljati pitanja	47	1	5	4,02	0,944
Predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja	47	2	5	4,17	0,761
N	47				

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

U skupini ispitanika najbolje ocjenjena tvrdnja je da ispitanici *posjeduju sva potrebna znanja kako bi se mogli koristiti računalom* (prosječna ocjena 4,49). Najmanjom prosječnom ocjenom (prosječna ocjena 3,57) ocjenjena je tvrdnja da u procesu učenja pomoću računala prema mišljenu ispitanika nije potrebna nikakva intervencija kao ni pomoć kolega.

Tablica 6. Obuka putem računala

	N	Minimum	Maximum	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Proces učenja pomoću računala ne zahtijeva intervenciju niti pomoć kolega	47	1	5	3,57	1,193
Kao polaznik ovog tipa obuke, birate sami tempo učenja prema vlastitima sposobnostima i preferencijama	47	2	5	3,64	1,031
Računalni programi su adekvatno pripremljeni kao i jasno definirane upute i materijali	47	2	5	4,09	0,803
Nakon provedenog učenja pomoću računala, samostalno možete raditi na računalu i potrebnim računalnim programima	47	2	5	4,15	0,807
Posjedujete sva potrebna znanja kako bi se mogli koristiti računalom	47	3	5	4,49	0,655
N	47				

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

U skupini ispitanika najbolje ocjenjena tvrdnja je da *mentori kontinuirano pokazuju i upućuju na ispravan način provođenja „ teorije u praksu“* (prosječna ocjena 4,09). Najmanjom prosječnom ocjenom (prosječna ocjena 3,81) ocjenjena je tvrdnja da je literatura razumljiva i jednostavna za razumijevanje procesa obuke. Na temelju najmanje prosječne ocjene može se zaključiti da banke trebaju obratiti pozornost na poboljšanje literature.

Tablica 7. Obučavanje ili stručna praksa

	N	Minimum	Maximum	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Literatura je razumljiva i jednostavna za razumijevanje procesa obuke	47	2	5	3,81	0,876
Praksu obavljate bez potreškoća nakon pročitane literatura i uputa	47	2	5	3,89	0,866
Svi potrebni materijali za učenje su pravovremeno i adekvatno pripremljeni	47	1	5	4,06	0,895
Mentori kontinuirano pokazuju i upućuju na ispravan način provođenja "teorije u praksu"	47	2	5	4,09	0,775
N	47				

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

U skupini ispitanika najbolje ocjenjena tvrdnja je da ispitanike *obuka čini sretnima i motivira ih za daljni rad* (prosječna ocjena 4,11). Najmanjom prosječnom ocjenom (prosječna ocjena 2,79) ocjenjena je tvrdnja da obuka ispitanicima stvara dodatni stres na poslu ali i izvan njega.

Tablica 8. Zadovoljstvo zaposlenika obukom

	N	Minimum	Maximum	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Nakon provedene obuke zadovoljniji ste svojim poslom	47	2	5	4,04	0,859
Obuka Vas čini sretnima te Vas motivira za daljnji rad	47	1	5	4,11	0,938
Obuka Vam stvara dodatni stres na poslu, ali i izvan njega	47	1	5	2,79	1,334
Nakon provedene obuke sva znanja i vještine možete u potpunosti iskoristiti za rad na svojem radnom mjestu	47	2	5	4,00	0,808
N	47				

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

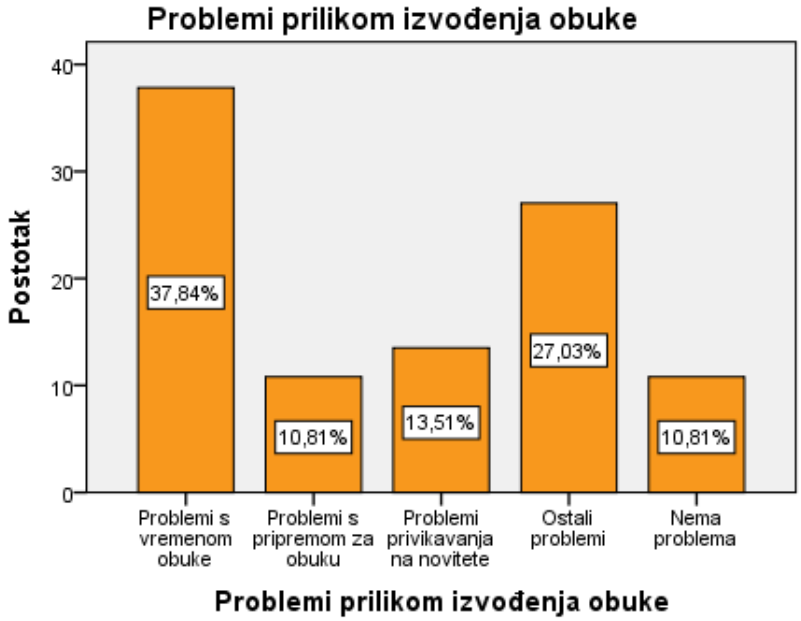
U skupini ispitanika najbolje ocjenjena tvrdnja je da *obuka povećava sposobnost individualnog rješavanja problema ispitanika* (prosječna ocjena 4,23). Visokom prosječnom ocjenom (prosječna ocjena veća od 4) ocjenjene su tvrdnje da obuka povećava razinu suradnje i timskog duha, efikasnost upravljanja vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka i da su ispitanici kreativniji i pronalaze više mogućnosti u obavljanju posla i rješavanju svakodnevnih problema.

Tablica 9. Osobni razvoj

	N	Minimum	Maximum	Prosječna ocjena	Standardna devijacija
Obuka povećava Vašu razinu suradnje i timskog duha	47	1	5	4,13	0,900
Efikasnije upravljate vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka	47	3	5	4,04	0,779
Obuka povećava sposobnost individualnog rješavanja problema	47	2	5	4,23	0,786
Kreativniji ste i pronalazite više mogućnosti u obavljanju posla i rješavanju svakodnenih problema	47	2	5	4,11	0,890
N	47				

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Sljedećim grafikonom prikazani su problemi izvođenja obuke koje su naveli ispitanici. S obzirom na mnoštvo različitih načina odgovora, odgovori su grupirani u skupine. Prema grafikonu 8. može se zaključiti da od ukupnog broja ispitanika, njih 37,84% problem u obuci vidi kao *problem s vremenom obuke* (nedostatak vremena za edukaciju, organizacija posla za vrijeme obuke, nedostatak slobodnog vremena, raspoređenost sati obuke, izvan radnog vremena, obuka oduzima previše vremena i sl.). *Ostale probleme* (nedostatak koncetracije, brzina izlaganja, put do mjesta odvijanja obuke, potrebno je obuku provoditi češće, zastarijeli oblici obuke, potrebna je veća usklađenost teorije i prakse, nemogućnost sudjelovanja svih zaposlenika u raspravi i sl.) navelo je 27,03% ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika njih 10,81% odgovorilo je da ima problema s *pripremom za obuku* (poteškoće s računalima i programima, nedovoljna pripremljenost materijala i sl.) te da *nemaju problema*.



Grafikon 8. Problemi prilikom izvođenja obuke

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

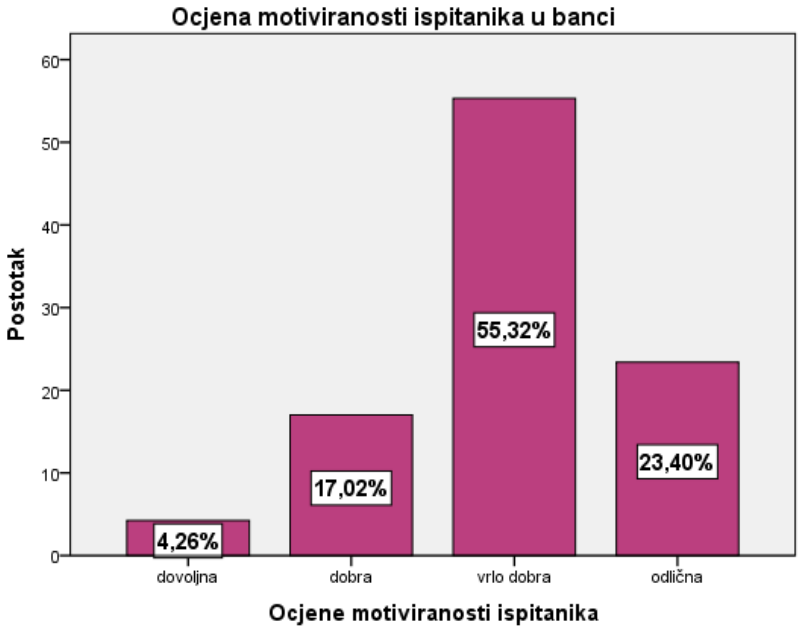
Sljedećim grafikonom testiralo se mišljnje ispitanika tj. zaposlenika banke o tome da li smatraju da obuka zaposlenika pozitivno utječe na profitabilnost banke. Prema grafikonu 9. može se zaključiti da ispitanici, njih 97,87%, smatraju da obuka pozitivno utječe na profitabilnost banke.



Grafikon 9. Obuka zaposlenika pozitivno utječe na profitabilnost banaka

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Analizom odgovora ispitanika na pitanje da ocjene svoju *razinu motiviranosti* dolazi se do grafikona 10. Prema sljedećem grafikonu može se zaključiti da 55,32% ispitanika smatra svoju motiviranost vrlo dobrom, 4,26% ispitanika smatra svoju motiviranost dovoljnom dok nitko od ispitanika nije ocjenio svoju motiviranost nedovoljnom.



Grafikon 10. Ocjena motiviranosti ispitanika u banci

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

4.5. Obuka zaposlenika pozitivno utječe na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije

4.5.1. Utjecaj obuke zaposlenika na bruto profitnu maržu banaka Splitsko-dalmatinske županije.

Da bi se testirao utjecaj obuke na profitabilnost banaka potrebno je istaknuti da obuka zaposlenika zahtijeva vrijeme da se učinci iste reflektiraju na bruto profitnu maržu i to iz nekoliko razloga, a ti učinci su: međuutjecaji zaposlenika, potrebno vrijeme da se naučeno primjeni i odrazi na zaradu, ovisnost zarade o drugim makroekonomskim pokazateljima i ponudi banke.

Utjecaj obuke na profitabilnost banaka analizirana je na način da je proveden Spermanov test korelacije razine slaganja s pojedinim tvrdnjama za izabrane kategorije obuke i razine BPM banaka jer su obje varijable redoslijednog obilježja. S obzirom da je bruto profitna marža banaka varirala od negativne do preko 20% , banke i odgovori ispitanika kategorizirani su u pet razreda i to: 1 negativna BPM, 2 BPM do 5%, 3 BPM od 6% do 10%, 4 BPM od 11% do 15% te 5 BPM iznad 15%. Takva skala je izabrana zbog skale razine slaganja s tvrdnjama o obuci, ali i zbog poprilično značajnog raspona BPM banaka. Razlike od pet postotnih bodova u BPM su značajne stoga su tako i kategorizirane.

Rezultati korelacije ukazuju na to da je koeficijent 0,159. S obzirom na raspon vrijednosti koeficijenta korelacije od 0 do 1 zaključuje se da takva veza ukazuje na pozitivan, ali slab utjecaj. S obzirom da je empirijska razina signifikantnosti 28,5% zaključuje se kako ista nema statistički značaj. To znači da se ne može tvrditi da obuka zaposlenika determinira značajno BPM banaka što znači da se prva pomoćna hipoteza odbacuje tj. njena tvrdnja nije utemeljena. Rezultate također treba uzeti s dozom obzira jer je potrebno određeno vrijeme i važna je vrsta obuke da bi se analizirao utjecaj na BPM. Stoga je analiziranu relaciju prve pomoćne hipoteze moguće istražiti bolje kroz dulji vremenski period.

Tablica 10.Utjecaj ukupne prosječne ocjene obuke na razinu bruto profitne marže

Korelacija

			Ukupna prosječna ocjena obuke	Razina bruto profitne marže
Spearman's rho	Ukupna prosječna ocjena obuke	Koeficijent korelacije	1,000	0,159
		Sig. (2-tailed)	.	0,285
		N	47	47
	Razina bruto profitne marže	Koeficijent korelacije	0,159	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,285	.
		N	47	47

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Kako bi se ipak detaljnije istražio mogući utjecaj obuke na BPM analiziran je korelacija kategorije BPM sa svakom stavom zasebno. Od svih 32 stavke tj. stava značajna je korelacija uočena samo u slučaju korelacije BPM i slaganja s tvrdnjom da obuka stvara dodatni stres na poslu i izvan njega. Uočena korelacija je statistički značajna jer je empirijska razina signifikantnosti ispod uvjeta maksimuma od 5% te iznosi 1,8%. Korelacija je pozitivna što znači da se s povećanjem stresa može očekivati povećanje BPM. Iako zvuči čak nelogično posebno ako se razmatra dulji period. Zaposleni pod stresom na duge staze mogu postati skloniji pogreškama i manje biti motivirani na zalaganje što može voditi smanjenju BPM. Na kratki rok stres djeluje motivirajuće jer zaposleni nastoje ostvariti što bolji rezultat uslijed obuke što vodi povećanju zalaganja i BPM.

Tablica 11. Korelacija razine bruto profitne marže i tvrdnje " Obuka Vam stvara dodatni stres na poslu ali i izvan njega".

Korelacija

			Razina bruto profitne marže	Obuka Vam stvara dodatni stres na poslu, ali i izvan njega.
Spearman's rho	Razina bruto profitne marže	Koeficijent korelacije	1,000	0,344*
		Sig. (2-tailed)	.	0,018
		N	47	47
	Obuka Vam stvara dodatni stres na poslu, ali i izvan njega.	Koeficijent korelacije	0,344*	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,018	.
		N	47	47

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

4.5.2. Utjecaj obuke zaposlenika na prihode po zaposlenom u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

Utjecaj obuke na prihod analiziran je testiranjem značajnih razlika u prihodu po zaposlenom prema kategoriji ocjene razine obuke u bankama. Banke su grupirane u skupinu niže i više ocjene. Formirano alternativo obilježje s dvije varijacije definiralo je testiranje Mann Whitney U testom analize razlika u trošku po zaposlenom između dvije grupe banaka. Empirijska razina signifikantnosti testa ukazuje na to da ne postoje statistički značajne razlike prihoda po zaposlenom s obzirom na razinu obuke jer ona iznosi 5,5%. Takvi rezultati ukazuju na neutemeljenost druge pomoćne hipoteze rada.

Tablica 12. Utjecaj obuke zaposlenika na prihod po zaposlenom

	Prihod po zaposlenom
Mann-Whitney U	3,000
Wilcoxon W	24,000
Z	-1,919
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,055

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Uočeno nepostojanje razlika između banaka s obzirom na prihod po zaposlenom posljedica je potrebnog vremenskog odmaka da bi se uočili efekti po zaposleniku kao i na prihodima ukupno.

4.5.3. Utjecaj obuke zaposlenika na troškove po zaposlenome u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

Ocjena utjecaja obuke na troškove po zaposlenom provedena je grupiranjem banaka u dvije grupe prema ostvarenim razinama obuke u dvije kategorije tj. na one s višom kvalitetom obuke i na one s nižom. Proveden je Man Whitney U test analize utjecaja dva varijabiliteta obilježja na trošak po zaposlenome rezultati ukazuju da u promatranom uzorku nema statistički značajnog utjecaja razine obuke na trošak po zaposlenom. Zaključak je donesen na temelju empirijske signifikantnosti testa koja je iznad uvjeta značaja od 5%.

Tablica 13. Utjecaj obuke zaposlenika na trošak po zaposlenom

	Trošak po zaposlenom
Mann-Whitney U	7,000
Wilcoxon W	28,000
Z	-1,066
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,286

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Nepostojanje veze troška po zaposlenom i obuke ukazuje na nizak udio troška obuke u ukupnim troškovima banke te potrebu analize prema kategorijama troškova obuke. Rezultati ukazuju na neutemeljenost treće pomoćne hipoteze rada. Obuka značajno ne povećava troškove jer je mnoge vrste obuke su relativno jeftine i gotovo besplatne poput obuke istraživanjem interneta, obuke unutar banke između zaposlenika te obuke kroz praksu.

Analiza bi bila preciznija da se provede analiza prema vrsti obuke i pripadajućeg troška kategorije obuke što je svakako složeno zbog nedovoljno precizne evidencije troškova obuke u bankama. Temeljem prethodno dobivenih rezultata istraživanja po pomoćnim hipitezama, može se zaključiti da prva istraživačka hipoteza nije prihvaćena.

4.6. Utjecaj obuke zaposlenika na motiviranost zaposlenika u bankama Splitsko-dalmatinske županije.

U cilju analize utjecaja obuke kao skupa motivacijskih tehnika analizirana je povezanost tj. korelacija razine slaganja s tvrdnjama o pozitivnim utjecajima obuke na zaposlene i razine motivacije zaposlenika banaka. Varijable obuke kategorizirane su u pet grupa: obuku putem radionica, obuku kroz individualne instrukcije, obuka kroz predavanja, obuka putem računala te stručna praksa. Izračunom prosječne razine obuke svih pet kategorija te stavljanjem iste u korelaciju s razinom motivacije uočena je pozitivna i statistički značajna veza jer je empirijska razina signifikantnosti oko 0% te se zaključuje da je uočeni pozitivni utjecaj obuke na motivaciju statistički značajan. Ti rezultati idu u prilog drugoj hipotezi istraživanja i može se zaključiti da se s povećanjem i ulaganjem u kvalitetu obuke može očekivati i veća motiviranost zaposlenika. Ukoliko se slijediti logiku motivacije u određenom vremenskom

periodu mogu se očekivati i pozitivni efekti na učinak i uspješnost poslovanja u vidu smanjenja troškova i rasta profitabilnosti.

Tablica 14. Utjecaj obuke zaposlenika na motivaciju

Korelacija

			Ocjenite od 1-5 Vašu razinu motiviranosti u poduzeću.	Ukupna prosječna ocjena obuke
Spearman's rho	Ocjenite od 1-5 Vašu razinu motiviranosti u poduzeću.	Koeficijent korelacije	1,000	0,510**
		Sig. (2-tailed)	.	0,000
		N	47	47
	Ukupna prosječna ocjena obuke	Koeficijent korelacije	0,510**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	.
		N	47	47

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: izrada autorice na temelju podataka prikupljenih putem anketnog upitnika

Testiranje je ukazalo na neutemeljenost prve glavne hipoteze rada te utemeljenost druge glavne hipoteze. Takvi rezultati ukazuju na potrebu dugoročne i detaljnije analize utjecaja obuke na profitabilnost banaka te uključivanja dodatnih varijabli u analizu jer je poslovanje banaka i time profitabilnost strogo regulirana zakonom i ovisi o mnogo trendova na tržištu kapitala stoga je potrebno analizirati utjecaj obuke u kombinaciji s dodatnim faktorima. Kada je motivacija u pitanju tada je uočeno da obuka ima značajan utjecaj što je i logično jer obuka omogućuje zaposlenicima da se usavršavaju i postaju uspješniji u obavljanju zadataka stoga su zadovoljniji vlastitim ostvarenjem u poslu. U konačnici motivacija zaposlenika vodi u dugom roku i većoj uspješnosti poslovanja banaka.

5. ZAKLJUČAK

Obuka zaposlenika pretpostavlja pripremanje za određeno radno mjesto ili za stjecanje vještina potrebnih za pojedino radno mjesto. Obuka zaposlenika više je orijentirana na potrebe radnog mjesta a manje na potrebe zaposlenika što bi se trebalo promijeniti jer ipak su zaposlenici ti koji su najvažniji kreatori i nositelji znanja, a uz to najvažniji izvor i najkvalitetniji prijenosnik informacija i znanja također su i kreatori poslovnog uspjeha poduzeća i njegove održive konkurentske prednosti te za svako poduzeće predstavljaju iznimno vrijedan i jedinstven resurs, kojeg je teško ili čak nemoguće kopirati s obzirom na njihove karakteristike, pri čemu se prvenstveno misli na znanje, radno (i životno) iskustvo, vještine, sposobnosti ili emocionalnu inteligenciju.

Kontinuirano ulaganje i unaprijeđivanje procesa obuke prvenstveno je bitno zbog nepredvidivih i svakodnevnih promjena koje se događaju u poslovnom okruženju banka.

Motiviranost zaposlenika podrazumijeva poticanje zanimanja zaposlenika na maksimalno uključivanje u proces obuke. Motivacija predstavlja vrlo bitan faktor u postizanju uspješnosti jer sva se obuka temelji na volji i želji zaposlenika za novim znanjem ili vještinama.

Profitabilnost banaka s druge strane teško je odrediti samo s aspekta ulaganja u obuku zaposlenika zbog utjecaja više faktora koji reguliraju profitabilnost. Profitabilnost za svaku banku bi značilo da uspješno obavlja svoj posao tj. da troškovi nadmašuju prihode banaka. Profitabilnost banaka se utrđuje izračunom pokazatelja kao: bruto profitna marža, neto profitna marža, operativna profitna marža, povrat na uloženo i sl. U svrhu utvrđivanja profitabilnosti i utjecaja obuke zaposlenika na profitabilnost koristili su se sljedeći pokazatelji: bruto profitna marža, trošak po zaposlenom te prihod po zaposlenom.

Temeljni cilj rada bio je utvrditi utjecaj obuke zaposlenika na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika upućenog zaposlenicima banke kojim su se prikupili podaci o obuci zaposlenika u bankama dok podaci za analizu profitabilnosti prikupljeni su na temelju financijskih izvještaja banaka. Na temelju svih prikupljenih podataka testirane su hipoteze rada.

Prva glavna hipoteza rada testirana je uz pomoć tri pomoćne hipoteze te su sve odbačene tj. prihvaća se nulta hipoteza rada koja znači da ne postoji povezanost obuke zaposlenika s bruto profitnom maržom, prihodom po zaposlenom te troškom po zaposlenom. Zbog mnogih utjecaja na profitabilnost te nepostojanje izvojene stavke u računu dobiti i gubitka banaka teško je točno odrediti ulaganje banaka u obuku zaposlenika.
Druga glavna hipoteza rada koja se odnosi na utjecaj obuke zaposlenika na motiviranost je prihvaćena tj. postoji pozitivan utjecaj obuke zaposlenika na motiviranost. Može se zaključiti da su zaposlenici ocjenili svoju motiviranost vrlo visokom ocjenom što ide u prilog svakom poduzeću pa tako i bankama jer visoko motiviran zaposlenik je predan i uspješan u svom radu.

Obuka zaposlenika zahtijeva kontinuirano ulaganje i napredak jer sigurno vodi u dugoročnom roku uspješnosti banaka te pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika koji su kreatori znanja i uspješnosti banaka u današnjem svijetu.

LITERATURA

Knjige, radovi, članci i ostalo:

1. Bee, F., Bee, R., Training Needs Analysis and Evaluation. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press, 1995.
2. Buble, M., Menadžment, drugo izdanje, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2009.
3. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2006.
4. Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2010.
5. Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000.
6. Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.,
7. Buble, M., Kružić, D., Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb, 2006
8. Cerović, Ž., Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
9. Fikreta Bahtijarević-Šiber, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
10. Fikreta Bahtijarević Šiber, Strateški menadžment ljudskih potencijala, suvremeni trendovi i izazovi,Školska knjiga, Zagreb, 2014.
11. Hellenbeek, N.,Wright,G., Menadžment ljudskih potencijalna, MATE d.o.o., Zagreb, 2006.
12. Ivanović Zoran, Financijski menedžment, Sveučilište u Rijeci, 1997.
13. Kuvačić, N., Poduzetnička biblija, Beretin d.o.o., Split, 2005.
14. Pivac, S., Statističke metode, Ekonomski fakultet Split, 2010.
15. Rozga, A., Statistika za ekonomiste, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2009.
16. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, 2006.
17. Šarlija, Predavanja za kolegij „Analiza poslovanja poduzeća“, 2009. : http://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf (27.06.2017.)
18. Tadić, I., Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća, pregledni rad, 2014.: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=175433 (26.06.2017.)

19. Tkalac Verčić A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N., Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, 2. izd. M.E.P., Zagreb, 2011.
20. Vukoja, B., Primjena analize financijskih izvještaja pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka: http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf (27.06.2017.)
21. Žager K., Mamić Sačer I., Žager L., Analiza financijskih izvještaja, 2.prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2008.Pivac, S., Statističke metode, Ekonomski fakultet Split, 2010.
22. Vučković, M., Analiza učinkovitosti hrvatskih banaka pomoću višekriterijskog programiranja, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010., čl.br. 10-07 : file:///C:/Users/melic/Desktop/IVANA/Clanak_10_07%20(3).pdf

Izvori s interneta:

23. Financijski izvještaji Zagrebačke banke u 2015. i 2016. godine : https://www.zaba.hr/home/o-nama/investitori/financijski-izvjestaji (24.08.2017)
24. Financijski izvještaji OTP banke u 2015. i 2016. godine: https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/godisnja-izvjesca (24.08.2017.)
25. Financijski izvještaji Erste banke u 2015. i 2016. godine: https://www.erstebank.hr/hr/o-nama/financijska-izvjesca (24.08.2017.)
26. Financijska izvješća Hrvatske poštanske banke u 2015. i 2016. godine: https://www.hpb.hr/odnosi-s-investitorima/financijska-izvjesca (24.08.2017.)
27. Financijska izvješća Podravske banke u 2015. i 2016. godine: https://www.poba.hr/index.php?cat=odnosi_s_investitorima&art=127 (24.08.2017.)
28. Financijska izvješća Sberbank-e u 2015. i 2016. godine: https://www.sberbank.hr/o-nama/financijska-izvjesca-i-javne-objave/ (24.08.2017.)
29. Financijska izvješća Veneto banke u 2015. i 2016. godine: http://www.venetobanka.hr/objave (25.08.2017.)
30. Financijska izvješća Kreditne banke Zagreb u 2015. i 2016. godini: http://www.kbz.hr/kreditna-banka-zagreb/godisnja-izvjesca (25.08.2017)
31. Financijska izvješća Kentbank u 2015. i 2016. godini: http://www.kentbank.hr/103/financijska-izvjesca (25.08.2017.)

32. Financijska izvješća Addiko banke u 2015. i 2016. godini: https://www.addiko-fbih.ba/finansijski-izvjestaji (25.08.2017)

POPIS SLIKA

Slika 1. Osnovne faze procesa obuke 11
Slika 2. Razina obrazovnih potreba 14
Slika 3. Obuka i evaluacija 17

POPIS TABLICA

Tablica 1. Ispitanici prema spolu 32
Tablica 2. Vlasnička struktura banaka 35
Tablica 3. Obuka putem radionica 38
Tablica 4. Obuka putem individualnih instrukcija 39
Tablica 5. Predavanja s pitanjima..... 40
Tablica 6. Obuka putem računala..... 40
Tablica 7. Obučavanje ili stručna praksa..... 41
Tablica 8. Zadovoljstvo zaposlenika obukom..... 42
Tablica 9. Osobni razvoj 42
Tablica 10. Utjecaj ukupne prosječne ocjene obuke na razinu bruto profitne marže..... 46
Tablica 11. Korelacija razine bruto profitne marže i tvrdnje " Obuka Vam stvara dodatni stres na poslu ali i izvan njega". 46
Tablica 12. Utjecaj obuke zaposlenika na prihod po zaposlenom 47
Tablica 13. Utjecaj obuke zaposlenika na trošak po zaposlenom 48
Tablica 14. Utjecaj obuke zaposlenika na motivaciju..... 49

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dob ispitanika 33
Grafikon 2. Razina obrazovanja ispitanika 33
Grafikon 3. Radno mjesto ispitanika 34
Grafikon 4. Radni staž ispitanika 35
Grafikon 5. Učestalost obuke 36
Grafikon 6. Vrijeme provedbe obuke 37
Grafikon 7. Temeljni cilj provedbe procesa obuke 37
Grafikon 8. Problemi prilikom izvođenja obuke 43
Grafikon 9. Obuka zaposlenika pozitivno utječe na profitabilnost banaka 44
Grafikon 10. Ocjena motiviranosti ispitanika u banci 44

SAŽETAK

Osnovni predmet diplomskog rada je utvrditi profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije s aspekta ulaganja u obuku zaposlenika banaka. Detaljnom analizom, koja se provela teorijskim i istraživačkim pristupom te je utvrđen utjecaj obuke na motiviranost zaposlenika.

Temeljni cilj diplomskog rada odnosi se na teorijsko istraživanje pojma obuke, procesa obuke, metoda obuke, pojma profitabilnosti, pokazatelja profitabilnosti te empirijsko istraživanje utjecaja obuke zaposlenika na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije. Kako je već utvrđeno, obuka zaposlenika podrazumijeva obučavanje za određenu radnu poziciju ili stjecanje određenih vještina, te je zaključeno da pozitivno djeluje na motivaciju zaposlenika. Profitabilnost banaka je određena mnogim faktorima te se izračunava putem financijskih pokazatelja profitabilnosti, da bi se utvrdio utjecaj obuke zaposlenika na profitabilnost korišteni su sljedeći pokazatelji: bruto profitna marža, trošak po zaposlenom te prihod po zaposlenom.

Banke su financijske institucije koje imaju strogo pravilo o davanju informacije koje se odnose na poslovanje banke vanjskim izvorima, stoga je proveden anketni upitnik koji je anoniman za prikupljanje podataka o obuci zaposlenika u bankama, a podaci za izračun pokazatelja koji su prethodno navedeni prikupljeni su putem financijskih izvještaja, iz računa dobiti i gubitka, koji su javno dostupni na internet stranicama banaka.

Provođenjem ankete nad 47 ispitanika dolazi se do podataka potrebnih za analiziranje, na temelju kojih je utvrđeno da obuka zaposlenika pozitivno djeluje na motivaciju zaposlenika u bankama jer je većina ispitanika ocjenilo vrlo visokom ocjenom obuku zaposlenika na motivaciju. Istraživanje je pokazalo da ne postoji utjecaj obuke zaposlenika na bruto profitnu maržu, prihod po zaposlenom i trošku po zaposlenom te samim time na profitabilnost. Mnogo je faktora koji utječu na profitabilnost banaka te obuka čini mali aspekt utjecaja na profitabilnost da bi bio značajan, promatranje banaka na duži vremenski period dobio bi se bolji uvid u utjecaj obuke zaposlenika na profitabilnost.

Ključne riječi: profitabilnost, obuka, banka

SUMMARY

The main subject of this paper is to determine the profitability of Split-Dalmatia County banks from the aspect of investment in training of bank employees.

The fundamental goal of the thesis refers to the theoretical research of the idea of training, process training, of training methods, the idea of profitability, indicators of profitability and empirical research of the impact of training employees on the profitability of the banks Split-Dalmatia County. As already established, training employees implies training for a particular position or the acquisition of certain skills, and concluded that it has a positive effect on the motivation of the employees. The profitability of the banks is determined by many factors and is calculated via the financial profitability indicators, to determine the impact of training employees on profitability were used the following indicators: gross profit margin, the cost per employee, and revenue per employee.

Banks are financial institutions that have a strict rule on providing information related to the bank's external business, so a survey questionnaire was conducted that was anonymous to collect data on employee training in banks, and the data for the calculation of the above-mentioned indicators were collected through financial from the income statement, which are publicly available on the Bank's website.

By conducting a survey of over 47 respondents, data is needed to analyze, based on which employee training has been shown to positively affect the motivation of employees in banks, as most respondents rated a very high rating of employee motivation training. The research has shown that there is no impact on employee training on the gross profit margin, income per employee, and cost per employee, and thus on profitability. There are many factors that affect bank profitability and training makes a small aspect of the impact on profitability to be significant, observing banks on the company over a period of time would gain a better insight into the impact of employee training on profitability.

Key words: profitability, training, bank

PRILOG ANKETNI UPITNIK

ANKETNI UPITNIK

UTJECAJ OBUKE ZAPOSLENIKA NA PROFITABILNOST BANAKA SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT
Ivana Ježina, univ. bacc. oec.
Žrtava ratova 11, 22243 Murter
e-mail: ivana.jezina@hotmail.com
Mob: 099/595 55 88

Split, 11. Srpnja 2017.

Poštovani,

U svrhu izrade Diplomskog rada provodi se istraživanje na temu **„Utjecaj obuke zaposlenika na profitabilnost banaka Splitsko-dalmatinske županije“**.

Molio bih Vas da se, odvajanjem 10 minuta od Vašeg vremena, uključite u ovo istraživanje ispunjavanjem priloženog upitnika. Upitnik je anoniman, a sastoji se iz tri dijela: osnovni podaci o poduzeću, ispitivanje stupnja obuke kadrova te utvrđivanje profitabilnosti banke.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za izradu empirijskog dijela Diplomskog rada što može značajno doprinijeti utvrđivanju stupnja kvalitete procesa obuke zaposlenika te njegovog utjecaja na profitabilnost banaka. Također će se Vaši odgovori koristiti i u svrhu identificiranja problema koji se pojavljuju prilikom primjene procesa obuke zaposlenika i predstavljanje prijedloga za njihovo rješavanje.

Za sve detaljnije informacije i odgovore slobodno možete kontaktirati prvostupnicu Ivanu Ježinu, bacc. oec. na broj mobitela 099/595 55 88

S poštovanjem

Ivana Ježina, univ. bacc. oec.

DIO I. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

1. Spol:

a) Žensko
b) Muško

2. Dob _____

3. Razina obrazovanja

a) SSS
b) VSS
c) Magisterij
d) Doktorat

4. Radno mjesto _____

5. Radni staž za radno mjesto koje ste prethodno naveli:

a) Manje od 1 godine
b) 1-5 godina
c) 5-10 godina
d) 10 i više godina

7. Vlasnička struktura Vaše banke:

a) inozemno privatno vlasništvo
b) domaće privatno vlasništvo
c) inozemno i domaće privatno vlasništvo
d) privatno radničko vlasništvo (većinski udio radnika u vlasništvu)
e) pretežno državno vlasništvo
f) mješovito vlasništvo (državno i privatno vlasništvo)

DIO II. PROCES OBUKE KADROVA

1. Koliko često se provodi obuka u Vašoj banci? ***(zaokružiti samo jedan odgovor)***

a) jednom tjedno
b) jednom mjesečno
c) više puta mjesečno
d) jednom polugodišnje
e) jednom godišnje
f) svako par godina

2. Kada se najčešće provodi obuka zaposlenika u Vašoj banci? ***(zaokružiti samo jedan odgovor)***

a) početkom godine
b) sredinom godine
c) krajem godine

3. Koji je temeljni cilj provedbe procesa obuke kadrova u Vašoj banci? ***(moguće zaokružiti više odgovora)***

a) podizanje konkurentske sposobnosti banke
b) aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih
c) minimiziranje troškova
d) povećanje dobiti banke
e) povećanje kvalitete finalnih usluga
f) „održavati korak“ s razvojem nove tehnologije
g) povećanje zadovoljstva zaposlenika na radu

OBUKA PUTEM RADIONICA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	**Tvrdnja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Radionice su poboljšale razinu Vašeg znanja.					
2.	Svi zaposlenici imaju jednaku mogućnost za aktivnim sudjelovanjem i stjecanjem novih znanja i vještina.					
3.	U svrhu provođenja radionica omogućena su sva potrebna sredstva, materijali i alati.					
4.	Jasno su definirani načini na koji se provodi proces obuke putem radionica.					
5.	U poduzeću postoji plan provođenja obuka putem radionica za tekuću godinu.					

INDIVIDUALNE INSTRUKCIJE

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	**Tvrdnja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Instruktor adekvatno upućuje i pokazuje način obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti.					
2.	Vaše znanje se poboljšalo nakon provođenja individualnih instrukcija.					
3.	Tijekom izvršenja zadataka instruktor Vam razumljivo objašnjava sve potrebne upute.					

4.	Nakon završetka obuke dobivate povratnu informaciju o uspješnosti provedbe procesa obuke.					

PREDAVANJA (S PITANJIMA)

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	**Tvrdnja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Predavanja su vrlo jasna i razumljiva.					
2.	Svi zaposlenici mogu aktivno sudjelovati u raspravi te mogu postavljati pitanja.					
3.	Predavači kvalitetno i na razumljiv način odgovaraju na sva postavljena pitanja.					
4.	Mjesto na kojem se odvija predavanje je adekvatno za provođenje istoga te pruža sve potrebne alate za održavanje uspješnog predavanja.					

UČENJE POMOĆU RAČUNALA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	**Tvrdnja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Posjedujete sva potrebna znanja kao bi se mogli koristiti računalom.					
2.	Računalni programi su adekvatno pripremljeni kao i jasno definirane upute i materijali.					

3.	Proces učenja pomoću računala ne zahtijeva intervenciju niti pomoć kolega.					
4.	Kao polaznik ovog tipa obuke, birate sami tempo učenja prema vlastitim sposobnostima i preferencijama.					
5.	Nakon provedenog učenja pomoću računala, samostalno možete raditi na računalu i potrebnim računalnim programima.					

OBUČAVANJE ILI STRUČNA PRAKSA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	**Tvrdnja**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Svi potrebni materijali za učenje su pravovremeno i adekvatno pripremljeni.					
2.	Literatura je razumljiva i jednostavna za razumijevanje procesa obuke.					
3.	Praksu obavljate bez poteškoća nakon pročitane literature i uputa.					
4.	Mentori kontinuirano pokazuju i upućuju na ispravan način provođenja „teorije u praksu“.					

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Nakon provedene obuke zadovoljniji ste svojim poslom.					
2.	Obuka Vas čini sretnima te Vas motivira za daljnji rad.					
3.	Obuka Vam stvara dodatni stres na poslu, ali i izvan njega.					
4.	Nakon provedene obuke sva znanja i vještine možete u potpunosti iskoristiti za rad na svojem radnom mjestu.					

OSOBNI RAZVOJ

Procijenite na skali od 1 do 5 u kojem se stupnju slažete s navedenim tvrdnjama. Značenje pojedinih vrijednosti je slijedeće: 1=uopće se ne slažem, 2=djelomično se ne slažem, 3=niti se slažem niti se ne slažem, 4=djelomično se slažem, 5=u potpunosti se slažem:

r.b.	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Obuka povećava Vašu razinu suradnje i timskog rada.					
2.	Efikasnije upravljate vremenom prilikom obavljanja radnih zadataka.					
3.	Obuka povećava sposobnost individualnog rješavanja problema.					
4.	Kreativniji ste i pronalazite više mogućnosti u obavljanju posla i rješavanju svakodnevnih problema.					

4. Ukratko navedite najčešće probleme koje imate prilikom provođenja obuke.

_____

_____

_____

_____

_____

DIO III. PROFITABILNOST BANAKA

1. Koliko su iznosili *ukupni prihodi* u Vašoj banci ostvarani u 2014., 2015., 2016. godini?

_____

2. Koliko su iznosili *ukupni troškovi* u Vašoj banci ostvarani u 2014., 2015., 2016. godini?

_____

3. Koliko su iznosila *bruto dobit* u Vašoj banci ostvarani u 2014., 2015., 2016. godini?

_____

4. Koliki je ukupan *broj zaposlenika* u Vašoj banci u 2014., 2015., 2016. godini ?

_____

5. Smatrate li da obuka zaposlenika pozitivno utječe na profitabilnost banke?

a) Da
b) Ne

6. Ocjenite od 1-5 Vašu razinu motiviranosti u Vašoj banci?

a) 1- nedovoljna
b) 2-dovoljna
c) 3-dobra
d) 4-vrlo dobra
e) 5-odlična